

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO APUESTA DE GENERACIÓN DE VALOR:
CASO EMPRESA “GESTIÓN INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA GIT S.A.S”

ANGIE MAYERLY GÓMEZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL DUITAMA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

DUITAMA – BOYACÁ

2019

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO APUESTA DE GENERACIÓN DE
VALOR: CASO EMPRESA “GESTION INFORMATICA Y TECNOLOGICA DE
COLOMBIA GIT S.A.S”

ANGIE MAYERLY GÓMEZ GÓMEZ

Código: 201420395

Trabajo de Grado Modalidad Práctica Empresarial para Optar al Título de
Administrador Industrial

DIRECTORA:

FLOR MARLEN ÁVILA GUERRERO

Magíster en administración

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL DUITAMA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

DUITAMA – BOYACÁ

2019

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del jurado

Duitama, 15 de Octubre de 2019

AGRADECIMIENTO

Dedico este trabajo a Dios y a la Virgen porque me ayudaron y me permitieron lograr esta meta que me propuse, a mi hermano Roberth Arley Gómez quien es mi angelito que siempre me cuida y me guía para salir adelante, mis padres Ligia Gómez y José Luis Gómez por la motivación, mi hermana Jeimy Gómez por el apoyo incondicional y la fortaleza que siempre me dio en estos cinco años, Andrés Ardila por su paciencia y colaboración, a la empresa Gestión Informática y Tecnológica de Colombia GIT S.A.S por permitirme realizar esta práctica empresarial y el desarrollo del proyecto, a la profesora Flor Marlen Ávila por su orientación en el desarrollo del proyecto y los diferentes docentes de la carrera universitaria ya que día a día me instruyeron y aportaron conocimientos que lograron mi formación como Administradora industrial.

Angie Mayerly Gómez

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
TABLA DE CONTENIDO	4
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2. JUSTIFICACIÓN.....	3
3. OBJETIVOS.....	4
3.1 <i>Objetivo general:</i>	4
3.2 <i>Objetivos específicos:</i>	4
4. METODOLOGÍA.....	5
5. CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “GIT S.A.S”: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	6
5.1 <i>Análisis externo</i>	7
5.1.1 Panorama internacional.....	8
5.1.2 Tendencias a nivel latinoamericano.....	11
5.1.3 1.1.3 Situación del sector a nivel nacional.....	11
5.1.4 Estado del sector en el departamento de Boyacá.....	13
5.1.5 Descripción del sector a nivel local.....	15
5.1.5.1 <i>Análisis de Dimensiones Externas</i>	16
5.1.6 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	16
5.1.7 Matriz de perfil competitivo.....	19
5.1.7.1 <i>Análisis interno</i>	24
5.1.8 Matriz MEFE.....	25
5.1.9 Matriz MEFI.....	27
5.1.10 Matriz MIME.....	29
5.1.11 Matriz FODA.....	30
6. CAPÍTULO II. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE GIT S.A.S	34
6.1 <i>Pensamiento estratégico</i>	34
6.2 <i>Planeación estratégica de GIT S.A.S.</i>	35
6.3 <i>Estructura organizacional</i>	36
6.4 <i>Direccionamiento estratégico de GIT S.A.S.</i>	38
6.5 <i>Objetivos estratégicos de GIT S.A.S por medio de un mapa estratégico</i>	45
6.6 <i>Cuadro de mando integral</i>	48

7.	CAPÍTULO III. PROPUESTA DE GENERACIÓN DE VALOR PARA LA EMPRESA GIT S.A.S: A PARTIR DE FACTORES DIFERENCIADORES DE LA ORGANIZACIÓN.	53
7.1	<i>Estrategias de generación de valor</i>	54
7.1.1	Cadena de valor.....	55
7.2	<i>Ventaja competitiva</i>	58
7.3	<i>Stakeholders</i>	60
7.4	<i>Generación de valor</i>	63
8.	CAPITULO IV: PROPUESTA PARA LOGRAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	65
8.1	<i>Plan de acción</i>	65
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
9.1	<i>Conclusiones</i>	74
9.2	<i>Recomendaciones</i>	75
	BIBLOGRAFIA	76
	ANEXOS.....	82

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1 Evolución mundial principales indicadores TIC por cada 100 habitantes	9
Gráfica 2 Número de suscriptores de Internet fijo de banda ancha por cada 100 habitantes	10
Gráfica 3 Patentes de invención presentadas por residentes por cada millón de habitantes, 2000- 2015.	12
Gráfica 4: Índice de penetración de Internet y telefonía fija - 2011	14
Gráfica 5: Unidades productivas creadas por actividad económica (matriculas) 2015-2017	14
Gráfica 6. Comparativo por años de las tres ciudades principales del departamento de Boyacá.	16
Gráfica 7: Curva de valor	44
Gráfica 8: Cadena de valor	56
Gráfica 9: Cadena de valor de GIT S.A.S	57
Gráfica 10: Mapa Genérico de stakeholders	60
Gráfica 11: Matriz de relaciones (influencia vs. Impacto) entre la empresa y los Stakeholders.....	62
Gráfica 12 Tabulación de la encuesta por colaborador	105
Gráfica 13: Tabulación de resultados obtenidos en porcentaje por factor	106
Gráfica 14: Tabulación de algunas respuestas del buzón de sugerencias colaboradores GIT S.A.S	109
Gráfica 15: Tabulación de respuestas de la encuesta de satisfacción dirigida a clientes de la empresa GIT S.A.S en línea.	112

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter enfocadas en el contexto de la empresa GIT S.A.S. ...	17
Ilustración 2: Matriz MIME	30
Ilustración 3: Proceso de planeación estratégica.....	35
Ilustración 4: Marco conceptual estratégico para definir los lineamientos.....	36
Ilustración 5: Estructura organizacional GIT S.A.S.....	37
Ilustración 6: Valores y ejes de comportamiento de GIT S.A.S.....	41
Ilustración 7: Análisis de las variables estratégicas.	43
Ilustración 8: MAPA ESTRATÉGICO GIT S.A.S.....	45
Ilustración 9: Metas de GIT S.A.S por cada área.....	46
Ilustración 10: Estrategias de la planeación.	48
Ilustración 11: Diamante de la competitividad	59
Ilustración 12: Ventaja competitiva de GIT S.A.S.....	64
Ilustración 13: Cinco fuerzas de Porter.....	84
Ilustración 14: Ubicación de Competencia regional de GIT S.A.S.	89
Ilustración 15: Ubicación de la competencia a nivel nacional	90
Ilustración 16: Agrupación funcional	99
Ilustración 17: Agrupación por resultados	99

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Algunos indicadores de percepción económica de Sogamoso - sector comercio y servicios	15
Tabla 2: Competencia directa de la empresa GIT S.A.S	19
Tabla 3: Matriz del Perfil Competitivo empresas regionales.	21
Tabla 4: Matriz del Perfil Competitivo empresas nacionales.	22
Tabla 5: Identificación de clientes potenciales, proveedores, nuevos competidores y servicios sustitutos de GIT S.A.S	23
Tabla 6: Marco Analítico para formular estrategias.....	25
Tabla 7: Matriz MEFE.....	26
Tabla 8: Matriz MEFI.....	28
Tabla 9: Matriz FADO	31
Tabla 10: Variables estratégicas	44
Tabla 11: Cuadro de mando integral año 2019 GIT S.A.S	49
Tabla 12: Ventaja competitiva de GIT S.A.S	58
Tabla 13: Plan de acción.....	66
Tabla 14: Cronograma de actividades de la propuesta del plan de acción.	71
Tabla 15: Descripción de las empresas del sector.....	86
Tabla 16: Descripción de clientes, nuevos competidores, proveedores y servicio sustituto	91
Tabla 17: Diagnostico de la compañía GIT S.A.S por medio de la observación directa.	95
Tabla 18: Agrupación matricial	100
Tabla 19 Respuestas obtenidas por los colaboradores de GIT S.A.S	104
Tabla 20: Resultados obtenidos en porcentaje por factor.....	105

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Tendencias tecnológicas en Latinoamérica.....	82
Anexo 2. Las cinco fuerzas de Porter.....	84
Anexo 3. Descripción de las empresas del sector.....	85
Anexo 4. Ubicación de la competencia.....	89
Anexo 5: Descripción de clientes, nuevos competidores, proveedores y servicio sustituto.....	91
Anexo 6: Entrevista de recolección de información aplicada a la gerente de la empresa GIT S.A.S.....	93
Anexo 7: Observación directa en “GIT S.A.S”.....	95
Anexo 8: Acta de comité de grupo de trabajo de GIT S.A.S.....	97
Anexo 9: Formas de presentación de la estructura organizacional.....	99
Anexo 10: Cuestionario aplicado a al gerente de la organización con el fin de plantear la misión y Visión de GIT S.A.....	101
Anexo 11: Formato encuesta clima laboral.....	103
Anexo 12: Análisis y tabulación de la encuesta de clima laboral.....	104
Anexo 13: Formato Buzón de sugerencias colaboradores empresa GIT S.A.S en línea.....	108
Anexo 14: Evidencias de la implementación del Buzón de sugerencias colaboradores empresa GIT S.A.S en línea.....	109
Anexo 15: Formato de encuesta de satisfacción dirigida a clientes de la empresa GIT S.A.S en línea.....	110
Anexo 16: Evidencias de la implementación de la encuesta de satisfacción dirigida a clientes de la empresa GIT S.A.S en línea.....	112
Anexo 17: Aplicativo de control del plan de acción GIT S.A.S.....	115

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica permite que el equipo directivo de una microempresa permanezca unido y enfocado en cumplir la misión, la visión y las estrategias convirtiéndolas en resultados tangibles, fomentando la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización logrando que el futuro que se desea se haga realidad (Bracamonte, Arreola, Osorio y Teran, 2013, p. 1663).

Es por esta razón que las organizaciones actualmente se enfrentan a retos internos y externos donde se evidencia que el ambiente competitivo cada día es mayor, deben tomar decisiones en equipo y estar dispuestas al constante cambio, para que la pyme se mantenga en el mercado, por ello deben optar por tener una planeación estratégica, dado que es de vital importancia desde la fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, donde todos los miembros deben tener claro la razón de ser de la organización y las metas propuestas de la misma.

De acuerdo con los aspectos mencionados anteriormente se diseñó un plan estratégico para la organización GESTIÓN INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA S.A.S, en adelante GIT S.A.S., estructurando efectivamente el direccionamiento organizacional con una adecuada administración táctica corporativa y donde se promueve el fomento de la maximización de los recursos físicos, tecnológicos y el talento humano con el cual cuenta GIT S.A.S, con miras hacia la optimización de la gestión organizacional y satisfacción de los diferentes clientes.

El presente documento se divide una parte preliminar que da cuenta del planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y la metodología, adicionalmente se presentan cuatro capítulos, en el primero muestra el diagnostico de factores internos y externos de la organización a través de las matrices, PERFIL COMPETITIVO, MEFE, MEFI y FODA para dar la consecución al capítulo numero 2 donde se plasmaron los lineamientos estratégicos de la organización como, organigrama, misión, visión, objetivos, valores corporativos entre otros. En el tercer capítulo se planteó la propuesta de generación de valor teniendo en cuenta todas las áreas de la organización y los grupos de interés con el fin de mejorar la cultura organizacional y de que GIT S.A.S sea una empresa más competitiva en el capítulo cuatro se propone el plan de acción donde mediante indicadores se podrán obtener resultados de las estrategias a ejecutar, con un aplicativo para realizar un control y seguimiento a los indicadores planteados y por último se encuentran las conclusiones , recomendaciones y anexos del proyecto.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia es un país donde las empresas de pequeña escala son de gran importancia para la economía nacional, porque las Pymes representan al menos el 90% del parque empresarial nacional y generan el 73 % del empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores: industrial, comercial y de servicios. (Fonseca, 2013, p. 49). A raíz de lo anterior se puede decir que las micro y pequeñas empresas son importantes en Colombia para el crecimiento económico del país, y tienen un reto fundamental el cual es identificar las opciones de mejora, para optimizar continuamente sus productos y servicios por medio del planteamiento de estrategias y de la gestión empresarial en conjunto con todos los integrantes de la organización.

Es de resaltar que un estudio realizado para la implementación de las TIC en las pymes del departamento de Boyacá, arrojó que los empresarios y dueños de las microempresas deben cambiar la mentalidad, en lo referente a la cultura de producción de bienes y servicios, ya que no se ha dado aún la ruptura del paradigma tradicional de la producción enfocada al producto, hecho que no permite el desarrollo de la comunicación estratégica, como herramienta valiosa de competitividad, es de resaltar que el cambio requiere la colaboración y participación de los diferentes actores: gobierno, sector productivo y empresarial, academia y movimientos sociales. (Fonseca, 2013, pp. 53–54).

Para el caso de la empresa GIT S.A.S se formuló como problema que; la organización desarrolla sus actividades de manera poco estructuradas y sin una planificación, debido a que no contaba con una proyección, ni una planeación estratégica en pro de su crecimiento, aunque cuenta con clientes a nivel nacional y su transformación se ha observado favorablemente en el transcurso de los dos años de su existencia, gracias a la calidad de sus servicios prestados. Por tanto se estableció que tenía debilidades en el direccionamiento estratégico ya que no contaba con objetivos claros y sus colaboradores no conocían la orientación de la organización; a partir de lo anterior se planteó la siguiente pregunta ¿El diseño de un plan estratégico puede generar valor para el caso: de la empresa GESTIÓN INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA S.A.S?

2. JUSTIFICACIÓN

Una de las preocupaciones con las que cuentan hoy las empresas es la planeación estratégica, porque se evidencia la necesidad de desarrollar un proceso de forma eficiente que contribuya a la transferencia de conocimiento intergeneracional y que pueda hacer frente a los cambios socioeconómicos que permita sobrevivir con rentabilidad, liquidez y armonía familiar. (Araya, 2017, p. 25).

Teniendo en cuenta lo anterior, la planeación estratégica es una herramienta que genera mayor eficiencia a la gestión empresarial y ayuda a crear su estructura organizacional y establecer tácticas para su direccionamiento en todos los niveles de la organización como una ventaja para su posicionamiento en el mercado generando su crecimiento y logrando su identidad corporativa definiendo claramente la misión, visión, valores, objetivos corporativos y las estrategias que desarrollaran en el corto, mediano y en el largo plazo dentro de la pyme.

El desarrollo del proyecto tipo “práctica empresarial” se llevó a cabo en la empresa GIT S.A. que actualmente se enfrenta a un entorno más competitivo donde debe generar valor a la prestación de sus servicios para atraer clientes y así lograr posicionarse en el mercado, aunado a ello se vio la necesidad de diseñar un plan estratégico que permite el direccionamiento de todas las áreas de la pyme, dando un orden a su estructura organizacional con miras al cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, tomando como referente el reconocimiento de amenazas y debilidades internas y externas para afrontarlas y convertirla en una empresa sostenible en el mercado.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general:

Diseñar un plan estratégico como apuesta de generación de valor para el caso de la empresa GESTIÓN INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA S.A.S

3.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la empresa “GIT S.A.S” a través de las matrices DOFA, MEFE, MEFI y PERFIL COMPETITIVO.
- Identificar lineamientos estratégicos de la organización en el corto, mediano y largo plazo.
- Elaborar la propuesta de generación de valor relacionada con el plan estratégico para el caso empresa GIT S.A.S.
- Proponer un plan de acción para llevar a cabo el direccionamiento estratégico.

4. METODOLOGÍA

El presente trabajo fue de tipo descriptivo, ya que se estudiaron las variables para analizar los miembros de la organización, la calidad del servicio que se presta y todos los fenómenos que se pudieron someter al estudio de medición para plantear estrategias que ayudaron a dar solución al problema.

Se utilizó el método deductivo ya que se caracteriza porque parte de lo general a lo particular teniendo en cuenta los rasgos de los criterios generales y que en el desarrollo del proyecto se realizó un análisis preliminar del entorno externo y luego interno de la compañía, de igual forma se empleó el método analítico ya que se examinaron todas las áreas de la organización, para luego proponer estrategias con miras a la toma de decisiones para el diseño del plan estratégico.

La fuente de información primaria fue la entrevista a profundidad y la observación directa diaria en la compañía. Por su parte la fuente secundaria correspondió a los documentos de la organización, artículos y libros especializados en el tema.

5. CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “GIT S.A.S”: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Según Serna (2010) el diagnóstico estratégico es el análisis de fortalezas y debilidades a nivel interno de la organización, así como el estudio de amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. El diagnóstico se clasifica como interno y externo; el interno es definido como el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, lo integra el análisis de: capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica y de talento humano; y el externo es el proceso para identificar oportunidades y amenazas de la organización lo integra el análisis de: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos (López, Marín, & Joha, 2011). Constituye una herramienta útil y sencilla para dar a conocer la situación actual de la empresa y los obstáculos que impiden el crecimiento en un mercado competitivo, se detectan causas principales de los problemas, de manera que se pueden buscar medidas efectivas para influir positivamente en el futuro y evitar el desperdicio (Romagnoli, 2007). A su vez, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con base en diferentes autores se definen como:

Fortalezas: son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Además de ser los recursos y las destrezas que la empresa a través del desarrollo de su actividad económica ha adquirido, y las cuales responden a los interrogantes como: ¿En que nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor? Las Fortalezas, representan los factores internos positivos de la organización. (Cohen et al., 2006)

Debilidades: actividades o atributos internos que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Se enfocan en aquellas áreas en las que una empresa es deficiente y que de alguna manera impiden conseguir los objetivos inicialmente marcados. (Chapman, 2004)

Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Son factores, positivos, que se generan en el ambiente que al ser identificados son aprovechados para representar la ventaja competitiva de la organización. (Chapman, 2004).

Amenazas: Factores externos negativos. Son eventos, hechos o tendencias con el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo de la empresa y el logro de los objetivos estratégicos. Para Gómez (2003) son factores que ponen en peligro la supervivencia de la organización. Al realizar el diagnóstico se obtiene una perspectiva global de la situación de la empresa además de identificar las fortalezas con las que ésta cuenta, para hacer frente a los desafíos del ambiente cambiante y promover su crecimiento y consolidación a través del tiempo.

5.1 Análisis externo

Para plantear las estrategias y objetivos es necesario conocer el ambiente o entorno empresarial de “GIT SAS”; Por tanto, de acuerdo con organización (Yáñez & Pazmiño, 2015) se debe describir y analizar las causas y circunstanciadas externas que afectan positiva y negativamente para identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar la estabilidad de la organización. El análisis del medio ambiente externo favorece la proyección de la empresa en la estrategia en los próximos años. De manera que, se debe tener en cuenta aspectos como la innovación, la diferenciación, el posicionamiento en el mercado, los factores de producción, la demanda, la oferta, la competencia, los proveedores, las relaciones con el Estado, la situación económica del país y las demás variables externas que afecten la empresa.

Los sectores económicos según la actividad que desempeña la empresa, se refiere a características comunes, su división se realiza de acuerdo con los procesos presentados en su producción. (Correa et al., 2011). Según Amado (2010), los sectores están divididos en:

- Sector primario o sector agropecuario.
- Sector secundario o sector Industrial.
- Sector terciario o sector de servicios.

El sector analizado para la empresa “GIT S.A.S” está ubicado en el terciario, que indica que la actividad económica de la organización no es la transformación de materias primas o producción de bienes materiales, sino la generación de servicios con el fin de satisfacer necesidades de la población o cliente objetivo. Según Gómez, Polo, & Rivera (2011), quienes realizaron un estudio consensuado del sector de comunicaciones, muestran la existencia de los diferentes subsectores de la economía colombiana, los cuales son: Comercio, comunicación, tecnología, turismo, administración pública, finanzas, consultorio e interventoría, entre otros más.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la organización, se determina que el sector económico a estudiar es el correspondiente al sector de tecnologías de la información y la comunicación TIC¹, se establece una dinámica entre el mercado, aunque no se considera lo suficientemente claro, siendo procesos de hosting o infraestructura de redes, que abarca alrededor de los procesos que conllevan la industria de telecomunicaciones y en general de tecnologías informáticas, de igual forma teniendo en cuenta la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, el código (CIUU) la empresa se encuentra en la división **95**

¹ Para Sánchez (2002) las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se denominan al conjunto de tecnologías que permiten la producción, adquisición, almacenamiento, comunicación, tratamiento, registro y presentación de informaciones, en forma de imágenes, voz, y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC incluyen la tecnología como base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

mantenimiento y reparación de computadores, efectos personales y enseres domésticos, con actividad económica **9511** que define **Mantenimiento y reparación de computadores y de equipo periférico** (DANE, 2012, pp. 484).

5.1.1 Panorama internacional

Desde el punto del análisis del sector a nivel internacional se destaca que las TIC permiten al mundo un estado de globalidad, facilitando la interconexión entre las personas e instituciones a nivel mundial, eliminando las brechas espaciales y temporales, no solamente están caracterizadas por la actualización de las tecnologías de registros de contenidos como la informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfaces (Tejedor, 2003), sino que tienen repercusiones en prácticamente todos los aspectos de nuestras vidas.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), han inundado el mundo moderno, implicando todas las ramas de la sociedad actual desde el ámbito laboral hasta el ocio, los procesos de aprendizaje y enseñanza los cuales se realizan en los diferentes niveles de educación, la economía porque permiten generar riqueza a distancia y en red superando las fronteras geográficas y políticas (Ferrer, 2007). Han impuesto también un cambio en las relaciones laborales, económicas, culturales y sociales, y un cambio en la forma de pensar de los propios individuos, convirtiéndolo en un fenómeno fundamental para que haya un desarrollo más productivo en el trabajo, mejorando el trabajo en equipo, mayor productividad y dando una mejor visibilidad a los productos en el mercado (Chaparro, 1998).

Según López (2013), en su informe anual del sector de las TIC, observa el estado actual de en el mundo con mayores usuarios de internet, más servicios y dispositivos digitales en el ámbito laboral; tecnologías como Inteligencia Artificial², BigData³, Blockchain⁴, Cloud Computing⁵, Internet de las Cosas (IoT)⁶, entre otras, han llevado a que el mundo esté viviendo una revolución digital, esto genera nuevas dinámicas de inversión

² El termino se aplica cuando una máquina imita las funciones cognitivas que los humanos asocian con otras mentes humanas como, por ejemplo, razonar, percibir, aprender y resolver problemas entre otros (Russell y Norving, 2009)

³ Conjuntos de datos y las técnicas analíticas en aplicaciones que son tan grandes (desde terabytes a exabytes) y complejos (desde sensores hasta redes sociales y datos de medios) que requieren datos avanzados y únicos de almacenamiento de datos, administración, análisis y visualización (Chen, Chiang & Storey, 2012)

⁴ Una cadena de bloques es esencialmente una base de datos de registros distribuida, o libro de contabilidad público de todas las transacciones o eventos digitales que han sido ejecutados y compartidos entre las partes participantes. Cada transacción en el libro mayor público se verifica por consenso de la mayoría de los participantes en el sistema. Una vez ingresada, la información nunca puede ser borrada (Crosby, Pattanayak, Verma, & Kalyanaraman, 2016).

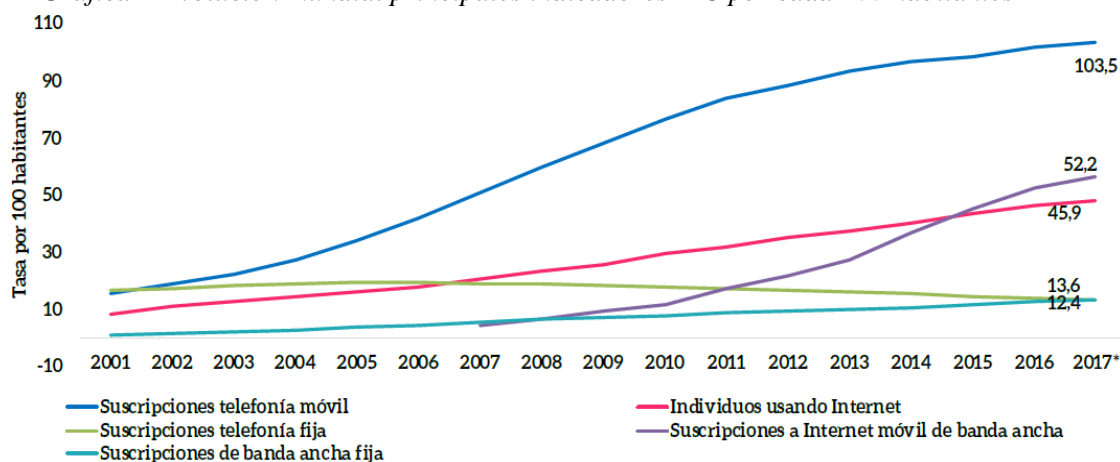
⁵ La computación en la nube es un modelo para permitir el acceso a la red ubicuo, conveniente y bajo demanda a un conjunto compartido de recursos informáticos configurables (por ejemplo, redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) que se puede aprovisionar y lanzar rápidamente con un mínimo esfuerzo de gestión o interacción del proveedor de servicios (Mell & Grance, 2011)

⁶ La Internet de las cosas (IoT), también llamada Internet de todo o Internet industrial, es un nuevo paradigma tecnológico concebido como una red global de máquinas y dispositivos capaces de interactuar entre sí. El IoT es reconocido como una de las áreas más importantes de la tecnología futura y está recibiendo una gran atención de una amplia gama de industrias (Lee, I., & Lee, K, 2015).

y mercado en el sector con mejoras en la calidad de las redes de los diferentes servicios para satisfacer los crecientes niveles de utilización por parte de los hogares y sectores productivos (Bindé, 2005).

En relación con estas nuevas dinámicas, se puede observar que en los últimos diecisiete años y según la evolución mundial de principales indicadores de las TIC; el crecimiento global por cada cien habitantes, en términos del acceso y uso de las TIC como se visualiza en la Gráfica 1, deja en evidencia que el indicador más notable es el servicio de telefonía móvil el cual sobrepasa el 100% de penetración; para el 2017 esta tasa fue de 103,5% dejando la telefonía fija en constante pérdida, con penetración del 13,0% para el 2017; seis puntos porcentuales por debajo de la medición del año 2016. En otras palabras el indicador de Suscripciones a Internet móvil de banda ancha, está en crecimiento positivo desde el año 2007, con variaciones (2014-2017) por encima de los 19 puntos; utilizado como un factor de innovación constante en las empresas, lo que se representa en el año 2017 una tasa del 52,2% de suscriptores, dando un nivel de conectividad superior y competitividad para las empresas que los usan y llegando a casi un 50% del total de la población a nivel mundial (Baller, Dutta, & Lanvin, 2016).

Gráfica 1 Evolución mundial principales indicadores TIC por cada 100 habitantes

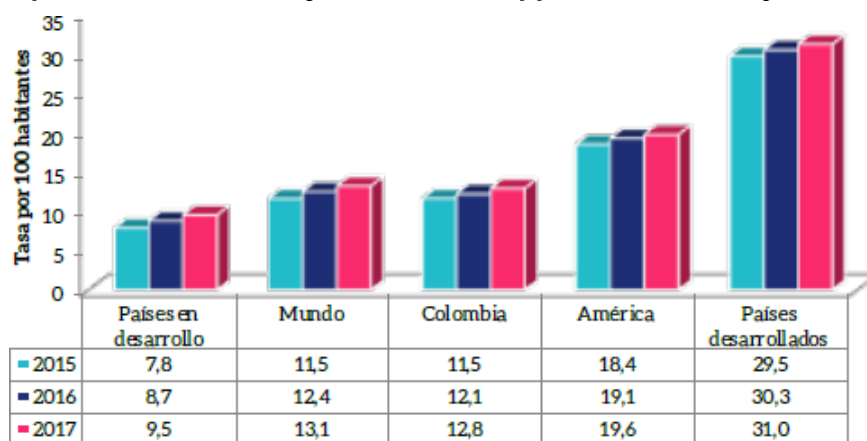


Fuente: Measuring the Information Society Report 2016. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).
Elaboración CRC.

De acuerdo con los datos de la unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), la tasa de penetración del servicio de internet banda ancha en el mundo ha estado creciendo en términos de acceso de internet fijo (Esto incluye módem por cable, DSL, fibra óptica, otras suscripciones de banda ancha fija, banda ancha por satélite y banda ancha inalámbrica fija terrestre). Este total se mide independientemente del método de pago. La gráfica 2 muestra resultados cercanos al promedio mundial en el 2017 con un 13,1%. En este sentido, con una tasa de penetración de 12,8% para Colombia estando por encima de los países en desarrollo, pero aún mantiene la diferencia con respecto al promedio de América con un 19,6%. Se observa la tendencia de crecimiento en el número de suscriptores en las economías de todo el mundo, se destacan los países

desarrollados con un 31,0% (CRC ,2017).

Gráfica 2 Número de suscriptores de Internet fijo de banda ancha por cada 100



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y Colombia TIC. Elaboración CRC.

Nota: Las cifras de 2017 tomadas de la UIT son preliminares.

En general, los resultados de los indicadores analizados en las anteriores graficas dejan ver que Colombia sigue las tendencias mundiales más representativas de los servicios de las TIC, y se destaca no solo por la alta tasa de penetración de telefonía móvil, sino también por los importantes incrementos en términos de servicios y acceso a Internet, que son el resultado de importantes iniciativas adelantadas por el Gobierno Nacional y el pronto desarrollo e inclusión en la economía naranja⁷. No obstante, esta mejora en el desempeño del país no ha sido suficiente para superar los resultados de conectividad registrados a nivel mundial, principalmente los de Internet móvil respecto a los cuales se tiene la mayor brecha.

Del mismo modo, es importante revisar la situación global de innovación por regiones (datosmacro.com)⁸, la cual se asocia con desarrollos tecnológicos, por lo que a continuación se observa este panorama con el índice global de innovación (Global Innovation Index)⁹, que presenta anualmente la Universidad de Cornell¹⁰, la escuela de negocios INSEAD¹¹ y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual - WIPO¹²

⁷ La economía naranja es la tendencia de la creación de empresas innovadoras basadas en la creatividad, las cuales están generando crecimiento económico en diferentes partes del mundo. Es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad.(Escobar, Forero, & Vargas, 2014).

⁸ El informe completo puede descargarse en: www.globalinnovationindex.org.

⁹ El cual define una serie de indicadores que permite determinar las capacidades y los resultados en materia de innovación en 127 países y economías de todo el mundo.

¹⁰ Es una institución académica de educación superior que pertenece a la prestigiosa Ivy League. Está ubicada en Ithaca, Nueva York, y tiene dos campus más, uno en Nueva York y otro en Doha.

¹¹ INSEAD es una escuela de negocios y un centro de investigación con campus en Europa Fontainebleau, Francia, Asia Singapur y Medio Oriente Abu Dhabi. El nombre oficial de la escuela es INSEAD, originalmente el acrónimo de "Institut Européen d'Administration des Affaires"

¹² Word Intellectual Property Organization: es un organismo especializado del Sistema de Naciones Unidas, creado en 1967 con la firma de la Convención de Estocolmo. La OMPI está dedicada a fomentar el uso y la protección de las obras del intelecto humano.

(Dutta et al., 2018), las regiones según los niveles de innovación se organizan de forma descendente así: Norte América (56), Europa (47), Sur Este de Asia, Este de Asia y Oceanía (44), África del Norte y Asia Occidental (34), Latinoamérica y el Caribe (30), Asia central y meridional (28), África Sub-sahariana (25). Dentro del ranking Suiza al igual que en el año 2017, sigue siendo el país más innovador del mundo (perteneciente a la región de Europa) y a nivel de Latinoamérica y el Caribe, región dónde se ubica Colombia, se destacan 3 países innovadores: Chile, Costa Rica y México.

Adicionalmente, al indagar sobre las tendencias mundiales tecnológicas se encontró que según publicación de Visual Capitalist, (Desjardins, 2018) la tendencia mundial global en tecnología está encaminada hacia dos puntos relevantes, el primero es, gemelo digital, que son replicas virtuales de dispositivos físicos, y el segundo, redes neuronales profundas que en términos generales consisten en una red neuronal artificial con múltiples capas, entre las capas de entrada y salida.

5.1.2 Tendencias a nivel latinoamericano

El uso de las Tics en Latinoamérica se manifiesta a través de su presencia en la mayoría de las actividades empresariales, cotidianas y relaciones sociales como las redes sociales. Las tendencias tecnológicas se dirigen a temáticas relacionadas con la innovación social, con el uso de las redes sociales en potencia, además de plataformas de comunicación móvil con crecimiento exponencial del uso y servicios en “la nube” (cloud computing); contenidos digitales interactivos producidos por las personas; “Internet de las cosas” (internet of things, IoT) y sus aplicaciones a prácticamente todas las actividades humanas.

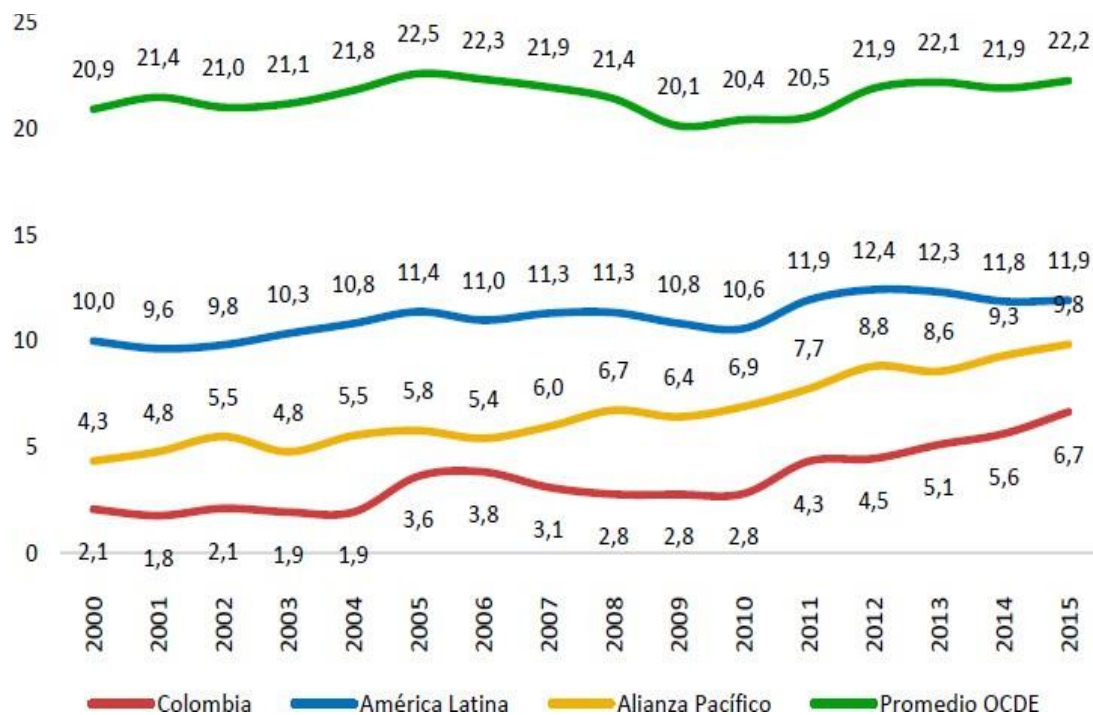
Estas tendencias pueden ayudar a la reducción de costos en las Pymes, ya que permiten sustituir los valores por inversión en sistemas de procesamiento de información por un pago por el alquiler de un servicio (CEPAL, 2013). Algunas de las tendencias más relevantes son: cloud computing, big data, Smart everything. (La descripción detallada de cada tendencia se presenta en el anexo 1).

5.1.3 1.1.3 Situación del sector a nivel nacional

Las capacidades en gestión tecnológica en las organizaciones, frente al país son insuficientes por la escasa fuente de financiamiento para la innovación y el reducido uso de mecanismos de propiedad intelectual. Según el Plan Nacional de Desarrollo realizado por el (DNP, 2018) Colombia ha desarrollado un esquema de incentivos para la innovación y el emprendimiento, el cual, ha nacido en las universidades públicas y fortaleció programas, como brigadas de patentes que han incentivado el uso en las regiones del país.

La gráfica 3 muestra el número de patentes de invención el cual no ha tenido el suficiente aumento, sin embargo, el país sigue aplazando esta actividad respecto a las actividades regionales.

Gráfica 3 Patentes de invención presentadas por residentes por cada millón de habitantes, 2000-2015.



Fuente: DNP y Banco Mundial, (2018).

Según Oviedo y Fernández (2010) las variaciones en el sector han tenido tendencias positivas debido al crecimiento exponencial y la innovación que se vive, no solo en Colombia, sino a nivel global en mercados tecnológicos, donde se implementan sistemas en procesos y sean eficientes el uso de los recursos. Citando a Pro Colombia en el último año, se puede categorizar como positivo en Colombia debido a dos grandes razones:

Pro Colombia reveló que el país había exportado US\$169 millones en servicios de industrias creativas digitales, una cifra récord que demuestra que las empresas de tecnología con talento local pueden competir sin muchas dificultades en el exterior (Eslava, 2018).

La segunda: Las empresas del sector confirman que el país se ha venido tomando fuerza como uno de los destinos favoritos de América Latina para las empresas multinacionales proveedoras de servicios de seguridad digital y redes de infraestructura en línea. (Hoyos, 2018).

Por otro lado, el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación, ha implementado evaluaciones de niveles de desarrollo e innovación, por los porcentajes de coberturas en el país de accesos a internet y tecnología. El sector TIC en Colombia es evaluado desde diferentes puntos de vista (Ramírez et al., 2018). Por un lado, se establecen las consideraciones como los procesos de Innovación y Desarrollo (I+D) se han ido afianzando en el país, logrando mejores coberturas y llevando a Colombia a ser un país en

desarrollo con niveles tecnológicos en crecimiento en todas sus industrias (Fonseca, 2013). En cuanto a niveles de cobertura y acceso a tecnologías de la información, el cual genera un panorama en los nuevos procesos tecnológicos que se acoplan en la vida cotidiana de la comunidad colombiana (Galán, Cevallos, & Fernández, 2018).

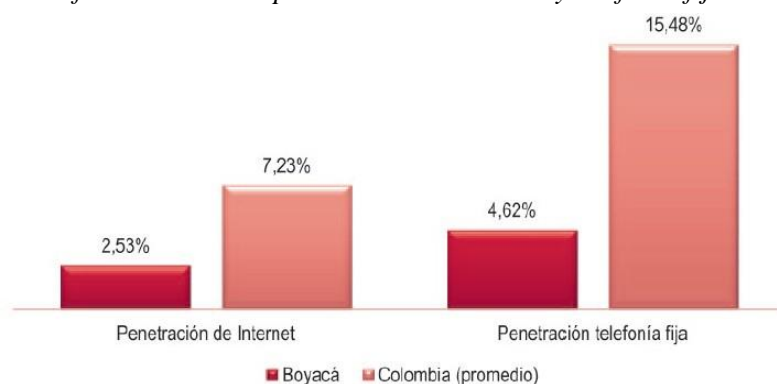
Ahora bien, pese al buen panorama del sector en Colombia y como se estableció durante el año 2017, existen aún desafíos por lograr, teniendo en cuenta la variabilidad y versatilidad del sector, todo con el fin de seguir impulsando el crecimiento en participación de las empresas en el mercado donde el mayor porcentaje es delegado a las denominadas startups¹³ que poco a poco tienen más penetración del mercado, por otro lado, la alta facturación de empresas que se dedican a consultoría en el sector igualmente es muestra del crecimiento del mismo. Hay que tener en cuenta que el objeto del presente proceso está enfocado al sector de tecnológicas de información dentro del ámbito de servicios de mantenimientos preventivos y correctivos, y en el análisis se puede comprobar que existe una gran variedad de empresas que pueden tener la misma actividad económica, dichas empresas son industrias colombianas e igualmente inversión extranjera y se distribuye, como se ha analizado, tanto pymes como en grandes empresas.

5.1.4 Estado del sector en el departamento de Boyacá

Para el departamento de Boyacá el índice de aumento en las TIC, se da en penetración de internet banda ancha u otros indicadores de infraestructura los cuales aportan conocimiento general para el desarrollo de las actividades productivas, lo que se traduce en un mayor índice de competitividad (Lugones, Gutti, & Le Clech, 2007). El índice de penetración de Internet corresponde al número de personas con conexión a Internet sobre el total de la población de un territorio específico, en la gráfica 4 se refleja la penetración de internet con 2,53% y 4,62% para telefonía fija para el departamento, los cuales son bajos al ser comparados con los índices de penetración promedio nacionales, que corresponden a 7,23% y 15,48% lo que deja en evidencia los esfuerzos desarrollados por las empresas con el propósito de realizar mejoras en sus procesos productivos, tanto para hacerlos más efectivos como para introducir innovaciones al mercado.

¹³ Startup es una empresa de nueva creación que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), con un modelo de negocio escalable el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo. (Pineda, 2015)

Gráfica 4: Índice de penetración de Internet y telefonía fija - 2011



Fuente: MINTIC. Cálculos: OCyT.

Respecto al número de unidades productivas creadas por actividad económica en el departamento de Boyacá, se encontró que desde 2015 a 2017 se creó en “otras actividades de servicios” las siguientes: 87 unidades para el 2015, 108 unidades para las 2016 y 564 unidades para el 2017. Así mismo se creó para información y comunicaciones las siguientes unidades productivas: 79, 93 y 195 en su orden para 2015, 2016 y 2017 (ver grafica 5). Los datos anteriores indican que se han creado unidades productivas de forma incremental, sobre todo para el año 2017.

Gráfica 5: Unidades productivas creadas por actividad económica (matriculas) 2015-2017



La unión de las Cámaras de Comercio del departamento permitió el diseño de estrategias con el fin de impactar a cerca de 800 empresas de Boyacá, 195 de ellas dedicadas a el sector de información y comunicaciones, la finalidad es acompañar la empresas en la implementación de tecnologías en sus proceso y procedimientos para mejorar la productividad.

El gobierno nacional implemento en el departamento el Centro de Transformación Digital Empresarial (CTDE), como una estrategia encabezada por del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), iNNpulsa Colombia y las principales Cámaras de Comercio y gremios del país; dicha estrategia se orienta hacia el proceso de digitalización y facilitar su desarrollo en la economía digital, aprovechando las microempresas del sector terciario de Boyacá para potencializar el tejido empresarial de la región que se destaca por los proyectos productivos de personas naturales a través de la industria. El Centro tiene como zona de cobertura todo el departamento, con especial énfasis en los 20 municipios de las provincias de Sugamuxi, La Libertad y Tundama, en donde se espera impactar a las mipymes y lograr que utilicen las tecnologías de manera estratégica para aumentar su eficiencia y sean motor de crecimiento económico en la región. (MinTIC, 2018).

5.1.5 Descripción del sector a nivel local

Según estudio de percepción económica del año 2019, realizado por la Cámara de Comercio de Sogamoso a una muestra de 710 empresas, la situación económica de las empresas de los sectores Comercio y Servicios ubicados en esa jurisdicción corresponde a algunos datos como los que se presentan a continuación en la Tabla 1:

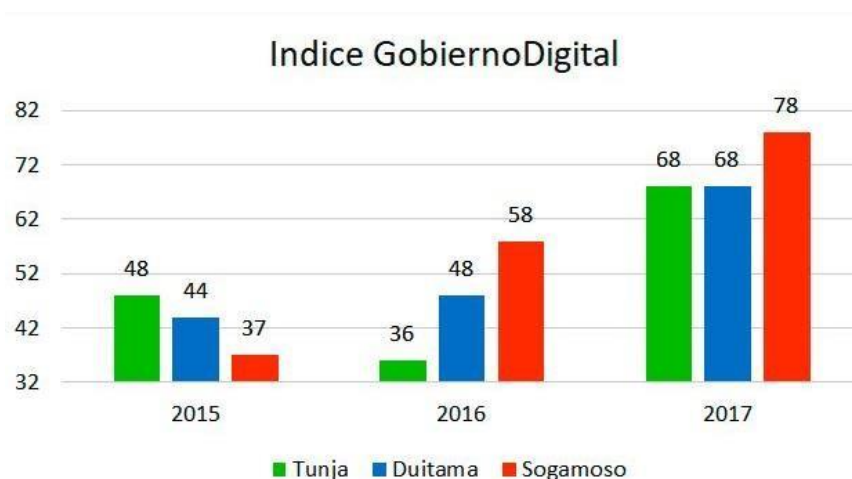
Tabla 1: Algunos indicadores de percepción económica de Sogamoso - sector comercio y servicios

CIFRA	DESCRIPCIÓN
49,44%	No tienen empleados.
48,87%	Tienen de 1-10 empleados.
1,69%	Tienen de 11-50 empleados.
1 a 2 smmlv	Rango salarial predominante.
37,04%	Empresarios que prefieren pagar en efectivo.
36-50 años	Edad predominante de empleados.
23.66%	Ingresos por ventas mensuales en rango de menos de un millón.
32.39%	Ingresos por ventas mensuales en rango de 1 a 2 millones.
38,59%	Empresarios con costos y gastos mensuales de menos de un millón.
30,85%	Empresarios con costos y gastos mensuales entre 1 a 2 millones de pesos.
90%	El lugar con mayor participación en ventas es el municipio donde realizan su actividad mercantil.
42,39%	Adquiere sus inventarios del mercado nacional.
99,44%	No exportan los productos y servicios que ofrecen.

Fuente: La autora, tomando como referencia datos de la Cámara de Comercio de Sogamoso, (2019).

La cámara de comercio de Sogamoso busca impactar en las empresas de la región, con asesoramiento y acompañamiento especializado para que puedan adelantar su proceso de transformación digital. Según la Alcaldía de Sogamoso (2018), el MINTIC, reconoció el esfuerzo de Sogamoso para promover el uso del Gobierno Digital durante el año 2017, al darle una calificación de 78.3 puntos entre 1027 alcaldías lo que la posiciona en el número 25 (Ver gráfica 8). Así mismo obtuvo el puesto 58 entre 3.589 entidades públicas. Los temas que tuvo en cuenta MINTIC para la evaluación fueron: Empoderamiento ciudadano a partir del acceso a la información, apertura de datos, rendición de cuentas, participación ciudadana, fortalecimiento de la gestión tecnológica, uso y aprovechamiento de TI, gestión, calidad y aprovechamiento de la información, seguridad y privacidad de la información y comparativo general de los resultados del departamento de Boyacá. Teniendo en cuenta que la meta del cuatrenio establecida en el plan de desarrollo “Sogamoso Incluyente 2016- 2019” era de 70 puntos, con este dato la meta se supera ampliamente. Es importante mencionar que el trabajo articulado entre la oficina TIC y demás dependencias de la Alcaldía de Sogamoso ha permitido incrementar los indicadores de TIC para el estado y la sociedad.

Gráfica 6. Comparativo por años de las tres ciudades principales del departamento de Boyacá.



Fuente: Cámara de Comercio de y MINTIC,(2018)

5.1.5.1 Análisis de Dimensiones Externas

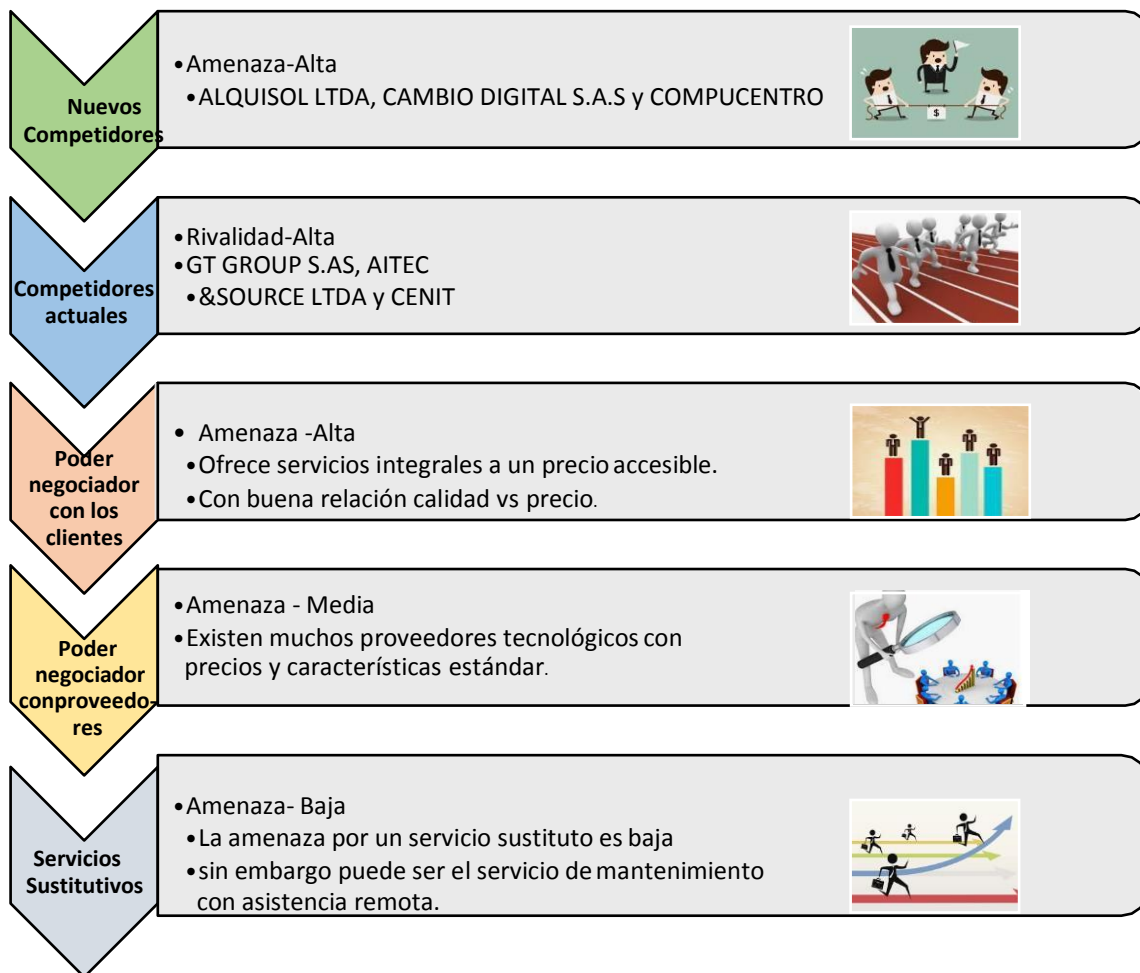
5.1.6 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Para determinar el nivel de competencia de la industria donde opera la empresa y su posición frente a los competidores Porter, (1982) planteó 5 fuerzas competitivas que a su vez permiten elaborar estrategias competitivas. El sector está conformado por las empresas que ofrecen productos y/o servicios similares a los que ofrece GIT SAS. Por ende, en este apartado se debe analizar y evaluar el sector económico al que pertenece la empresa u organización para conocer y predecir su comportamiento, identificar los Factores

Claves de Éxito – FCE que representan fortalezas y debilidades y visualizar oportunidades y amenazas frente a competidores directos y potenciales y al sector económico. En tal sentido, se deben analizar muy bien proveedores, competidores, bienes sustitutos y clientes. Las fuerzas se observan y se describen en el (anexo 2).

En la ilustración número 1 se identifican las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector, el análisis efectuado permite evidenciar aspectos o variables externas evaluadas de acuerdo con el grado de influencia sobre la empresa, con el fin de identificar las más relevantes para GIT S.A.S.

Ilustración 1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter enfocadas en el contexto de la empresa GIT S.A.S.



Fuente: La autora, a partir del sector en que opera GIT S.AS y las fuerzas de Porter (1982).

Se identifica que para la organización hay tres tipos de amenazas alta, mediana y baja que deben ser atacadas con una importancia relativa a su nivel, por lo tanto los competidores potenciales, actuales y el poder de negociación con los clientes son los más relevantes actuando entre sí con el fin de determinar el

crecimiento de la organización en el sector.

5.1.7 Matriz de perfil competitivo.

En la matriz de perfil competitivo se plasma el perfil de los competidores directos tanto regionales como nacionales de las empresas (Contreras, 2006), en el caso de GIT SAS, se tuvieron en cuenta para el análisis distintas variables como: calidad del servicio, publicidad, precio, expansión, portafolio de servicios, tecnología de vanguardia, experiencia, servicio post venta, participación en el mercado y dirección o ubicación.

En el proceso de elaboración de la matriz se combinan las variables y se les asigna una calificación. La ponderación obtenida por los competidores sea nacionales o regionales directos se debe comparar con la obtenida por la empresa GIT S.A.S para la cual se está elaborando el plan estratégico. De forma que se evalúe su situación de la organización frente a los competidores directos. Para tal efecto se debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4 que la más baja posible es 1 y que la promedio es de 2,5. De tal modo que al obtener el resultado se indica la capacidad de respuesta de cada organización para aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas existentes en el sector. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. Por tanto, entre más cerca de 4,0 la empresa u organización será más fuerte competitivamente en el ambiente empresarial. (Talancón, 2006).

Competencia

Para el caso de la empresa GIT S.A.S se identifica la competencia nacional y regional del sector, para el análisis se tienen en cuenta 6 empresas¹⁴ que la gerente de la organización indica que son la competencia más fuerte y directa de las cuales tres de estas empresas son nacionales y tres regionales.

En la tabla número 2 muestra la competencia del sector de mantenimiento de computadores a las seis principales empresas a nivel regional y nacional que prestan los mismos servicios que GIT S.A.S, por lo que según la calificación del perfil competitivo tanto regional como nacional (ver tabla número 3 y 4) se muestra la competencia más fuerte y relevante para GIT S.A.S.

Tabla 2: Competencia¹⁵ directa de la empresa GIT S.A.S

COMPETENCIA REGIONAL	COMPETENCIA NACIONAL
&SOURCE LTDA	AITEC SERVICES S.A.S
CENIT INGENIERÍA Y SOLUCIONES S.A.S	GT GROUP S.A.S
H&M COMPUTADORES	R&S SOLUCIONES LTDA

Fuente: La autora a partir de la información suministrada por la organización.

¹⁴ La información adicional de estas empresas se encuentra en el anexo 3.

¹⁵ La ubicación de la competencia se encuentra en el anexo 4.

Descripción de Factores

Para realizar la matriz de perfil competitivo a nivel nacional y regional, se identificaron 10 factores claves de éxito para las empresas del sector servicios y tecnología dentro del cual está GIT S.A.S estos factores se definieron en trabajo con la gerente al igual que su clasificación y los puntajes. Los factores son: **calidad del servicio de mantenimiento**, factor que genera confiabilidad en los clientes; **publicidad** que es fundamental para darse a conocer en el mercado; **precio** que es un factor que muchas veces marca la diferencia en el usuario al momento de adquirir el servicio; **expansión** que se refiere a ampliación de sedes y oferta del servicio; **portafolio de servicios** permite identificar qué servicios está prestando la competencia y cuales se pueden implementar en la organización, **tecnología de vanguardia** que permite prestar el servicio con las mejores herramientas actualizadas; **experiencia en el mercado**, es fundamental tener en cuenta la trascendencia de las empresas, su experiencia en el mercado también es fundamental en la confianza que genera al usuario; **servicio posventa** es importante tener una relación con los clientes a largo plazo identificando sugerencias, satisfacción del servicio, identificación de necesidades, oportunidades de mejora; participación en el mercado regional y nacional que indica que tanto abarca cada **empresa del total de mercado** en el departamento y a nivel nacional, y dirección o ubicación que indica donde se encuentran ubicadas las empresas y que sector están englobando.

Tabla 3: Matriz del Perfil Competitivo empresas regionales.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Ponderación	GIT SAS		&SOURCE LTDA		CENTIT INGENIERIA Y SOLUCIONES S.A.S		H&M COMPUTADORES	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Calidad del servicio (mantenimiento)	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Publicidad	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	1	0,05
Precio	0,15	4	0,6	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Expansión	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2	2	0,1
Portafolio de servicios	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Tecnología de vanguardia	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Experiencia	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Servicio posventa	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Participación en el mercado nacional	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Dirección/ubicación	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2
TOTAL	1		3,15		2,75		3,25		2,45
<p>La calificación: se le da a cada FCE va de 1 a 4, así: 1: debilidad principal, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, 4: fortaleza principal.</p> <p>La ponderación: es el peso relativo de cada FCE. Se asigna en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1.</p> <p>Resultado ponderado: es igual a la multiplicación de la ponderación por la clasificación.</p>									

Fuente: La autora, revisado por la gerente de la organización.

Tabla 4: Matriz del Perfil Competitivo empresas nacionales.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Ponderación	GIT S.A.S		AITEC SERVICES S.A.S		GT GROUP S.A.S		R&S SOLUCIONES LTDA	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Calidad del servicio (mantenimiento)	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Publicidad	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Precio	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Expansión	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Portafolio de servicios	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Tecnología de vanguardia	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Experiencia	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Servicio posventa	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Participación en el mercado nacional	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4	2	0,2
Dirección/ubicación	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1
TOTAL	1		3,15		2,85		3,4		2,6
<p>La calificación: se le da a cada FCE va de 1 a 4, así: 1: debilidad principal, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, 4: fortaleza principal.</p> <p>La ponderación: es el peso relativo de cada FCE. Se asigna en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1.</p> <p>Resultado ponderado: es igual a la multiplicación de la ponderación por la clasificación.</p>									

Fuente: La autora, revisado por la gerente de la organización.

En la matriz de perfil competitivo se denota que para GIT S.A.S el principal competidor a nivel nacional es GT GROUP S.A.S ya que sobresale en factores claves como la publicidad, porque cuentan con página web y un uso adecuado de redes sociales que generan que se dé a conocer y los clientes tengan contacto con la empresa por medio de las mismas, también sobresalen en portafolio de servicios y la experiencia que tiene en el mercado ya que la organización fue creada en el año 2012 y presta servicios adicionales a los que puede ofertar GIT S.A.S. Su principal oficina en Bogotá generando facilidad para su ubicación y crecimiento en el país.

A nivel regional CENIT INGENIERIA Y SOLUCIONES S.A.S es la empresa con el mayor resultado de ponderación ya que resalta en factores como publicidad, dirección y ubicación, portafolio de servicios contando con un local de venta de computadores y accesorios de computo, sobresalen por su ubicación geográfica ya que están ubicados en la capital del departamento de Boyacá y por ende tienen más acceso a los diferentes municipios de la región.

Por lo anterior se evidencia falencias de la organización como bajo nivel de publicidad ya que no tiene un plan de marketing, de igual forma la dirección de sus oficinas a nivel regional no tienen un fácil acceso, aunque cuente con técnicos en varias ciudades del país no se da a conocer por su ubicación geográfica a las personas naturales y jurídicas. Su portafolio de servicios es mínimo ya que se centra en una sola actividad así que se deben abordar estos factores para mejorar en nivel competitivo.

Tabla 5: Identificación de cliente¹⁶s potenciales, proveedores, nuevos competidores y servicios sustitutos de GIT S.A.S

CLIENTES	PROVEEDORES	NUEVOS COMPETIDORES	SERVICIOS SUSTITUTOS
SONDA	MPS MAYORISTA	CAMBIO DIGITAL S.A.S	SOLUCIONES REMOTAS
LINALCA INFORMÁTICA	IMPRESISTEM	ALQUISOL SAS	
COMWARE	ON WHEELS LOGISTICS S.A.S	COMPUCENTRO	
COLSOF	MAMUT GRAN IMPRESIÓN		
OFI.COM			
ADA			

Fuente: La autora a partir de información suministrada por la compañía.

En la tabla anterior se presentan cuatro fuerzas que tienen que ver con el entorno en el que se desempeña la compañía:

Clientes: para GIT S.A.S sus principales clientes son personas jurídicas que solicitan los servicios a nivel nacional directamente con ellos o utilizando outsourcing logrando que la organización preste servicios a empresas de reconocimiento nacional como Nueva EPS, Postobón, cámara de representantes, Drummond LTDA, Cueros Vélez, Porvenir, Colsanitas, Fiscalía general entre otros.

¹⁶ La información de los clientes, nueva competencia, proveedores y servicios sustitutos ver en el anexo 5.

Proveedores: por ser una empresa prestadora de servicios se tiene relación comercial con organizaciones que suministran insumos y papelería necesarios para ser operativos y eficientes por medio de alianzas estratégicas y el cumplimiento de obligaciones.

Nuevos competidores: El sector de los servicios de mantenimiento de equipos de cómputo es necesario en toda región, generando que la empresa por medio de los mismos clientes identifique nueva competencia como lo son las compañías mencionadas en la tabla anterior y se clasifican de esta manera porque están expandiendo su operatividad y abarcando gran parte de país.

Servicios sustitutos: el uso de las herramientas tecnológicas de acceso remoto permite que el cliente realice el mantenimiento del software, pero para el hardware no existen servicios sustitutos ya que se debe hacer interacción física equipo-técnico dando un beneficio importante a la empresa ya que la amenaza es mínima.

5.1.7.1 Análisis interno

El análisis interno corresponde a las actividades que la empresa “GIT S.A.S” tiene que realizar para alcanzar el éxito en el sector económico en el que se encuentra. Estas actividades son identificadas y descritas, y se deben listar para que con ellas se efectúe la evaluación externa directa (David, 2003).

De acuerdo con Sánchez (1983), la entrevista se define como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. También es un instrumento de gran utilidad en la investigación de carácter cualitativo porque facilita la actividad de recabar datos (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela- Ruiz, 2013). Así mismo le permite al investigador establecer una comunicación interpersonal con el sujeto con el propósito de obtener respuestas verbales a los interrogantes relacionados con el problema propuesto (Cerón, 2006).

Usualmente las entrevistas se clasifican en tres tipos: estructurada, semiestructurada y no estructurada. En la primera las preguntas se fijan con antelación, llevan un orden predeterminando y presentan categorías para que el sujeto elija; en la segunda existe mayor flexibilidad que en la estructurada debido a que parte de preguntas planeadas que se pueden ir ajustando al sujeto; y en la tercera se presenta mayor informalidad que puede adaptarse a los sujetos y condiciones pero pueden presentarse lagunas en la información de la investigación (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández & Varela-Ruiz, 2013).

Para este estudio se tuvo en cuenta la entrevista semiestructurada, se diseñó y aplicó a la gerente de la empresa “GIT S.A.S” con la cual se obtuvo una visión general de la empresa (anexo 6), que es ampliada con la realización de un instrumento de observación directa aplicada en el lugar de operación de la compañía (anexo 7).

Análisis de los factores positivos y negativos a nivel interno

El objetivo del siguiente análisis es observar los factores internos que afectan tanto negativa como positivamente a la compañía, respecto al servicio prestado, costos, imagen transmitida, portafolio de servicios, y recursos tecnológicos y además sobre el clima y estabilidad laboral. Así mismo de lo que se puede mejorar para la empresa como la planeación estratégica optimizando los procesos y procedimientos mejorando e implementando las acciones para ser una compañía eficiente y eficaz frente a la competencia, cumpliendo las expectativas de la fuerza laboral y ampliando la cobertura. Es importante resaltar que para este análisis se emplearan las matrices MEFE, MEFI Y FODA respectivamente.

Tabla 6: Marco Analítico para formular estrategias.

Etapa 1. De los insumos	<ul style="list-style-type: none">- Matriz del Perfil Competitivo (MPC)- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)
Etapa 2. De la adecuación.	<ul style="list-style-type: none">- Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (FODA)- Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE)- Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)- Matriz Interna – Externa (MIE)- Matriz de la gran estrategia (MGE)
Etapa 3. De la decisión.	<ul style="list-style-type: none">- Matriz Cuantitativa de la Planeación estratégica (MCPE)

Fuente: La autora tomando como referencia a David (1997) y Ponce, (2007).

5.1.8 Matriz MEFE

En el Análisis Externo se califica qué tan atractivo o favorable es el ambiente externo para el desarrollo de la empresa con el fin de identificar para la que se formula el plan estratégico, según la experiencia y desarrollo del gerente en el sector se puede identificar las variables externas que afectan la organización, pero sobre las cuales no tiene ninguna injerencia. Por lo tanto, deben interpretarse teniendo en cuenta el rumbo a seguir en las diferentes áreas.

Unas son amenazas y otras son oportunidades. En tal sentido, se deben evaluar variables económicas; variables tecnológicas; variables sociales y culturales; variables político-legales y variables ecológicas o ambientales (Ponce, 2007).

La clasificación de los factores externos se hizo junto con la gerente de la organización con respecto a la visión que ella tiene de la organización y la necesidad o importancia que tiene cada uno para la organización, mostrando una calificación de uno a cuatro siendo: 1: respuesta insuficiente; 2: respuesta aceptable; 3: respuesta superior media; 4: respuesta superior alta (Ver tabla 7). El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas o incluidas; La variable es el aspecto, situación o evento relevante para

el funcionamiento de la empresa u organización. Las variables externas no son controlables por la empresa; y el porcentaje (%): es el peso relativo de cada variable en el total de variables. Se asigna en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia o afectación de la variable para el logro del éxito de la empresa u organización en el sector. La sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.

Tabla 7: Matriz MEFE

Matriz de Evaluación de Factor Externo – MEFE				
Factor interno		%	Calificación	Ponderación
Oportunidades				
1	Líder en el mercado regional.	0,1	2	0,2
2	Posicionar el Good Will de la empresa.	0,08	4	0,32
3	Crear el portafolio de servicios y de productos.	0,1	2	0,2
4	Creación de página web y de redes sociales.	0,1	2	0,2
5	Alianzas estratégicas con entidades del sector.	0,05	2	0,1
6	Prestación del servicio directo con el cliente minimizando intermediarios.	0,04	2	0,08
7	Desarrollo e innovación tecnológica.	0,05	3	0,15
8	Contribuir con el aprovechamiento de los RAEE con el fin del desarrollo sostenible de la región	0,05	1	0,05
amenazas				
1	Desarrollo comercial de la competencia	0,03	2	0,06
2	competencia desleal	0,03	3	0,09
3	Decrecimiento de la economía	0,1	2	0,2
4	Que se divulgue información confidencial por retiro del trabajador.	0,1	4	0,4
5	Crecimiento inesperado de clientes.	0,09	3	0,27
6	Sanciones por impuestos.	0,03	4	0,12
7	Nuevas tecnologías y servicios.	0,05	4	0,2
Total		1		2,64
Oportunidades + Amenazas)				

Fuente: La autora, a partir de la intervención de la gerente de la organización.

Respecto a la matriz MEFE el resultado fue de 2,64 que es un rango de respuesta promedio frente a las oportunidades y amenazas, esto se debe a la buena respuesta que tiene la empresa en aspectos que pueden comprobar que para la compañía existen variables que representan oportunidades las cuales se deben aprovechar para maximizarlas en su posición competitiva, de igual manera se encuentra que existen variables que representan amenazas se deben llevar a cabo acciones para contrarrestarlas y reducir su efecto negativo en la institución.

A partir de Lozano,(2008) se define que la empresa se encuentra en una condición favorable teniendo en cuenta que puede cambiar y adaptarse al entorno. La estrategia se desarrolla con el fin de convertir una empresa competitiva, se adecuan a las distintas alternativas a medida que se va posicionando en el mercado, para lo cual surge la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno y de los competidores. (Parra y Escobar, 2014).

Según Mintzberg, Lampel, y Ahlstrand (1998) para que la estrategia este enfocada hacia un mercado competitivo y mostrar un factor diferenciador con la finalidad de conocer al cliente, el mercado y los canales de distribución más adecuados para acercar sus productos al consumidor, debe contar con una serie de pasos comenzando con un plan el cual es una guía para enfrentar la situación; Pauta de acción para derrotar al competidor; Patrón se refiere al comportamiento de las actividades de la organización; Posición se encarga de identificar la empresa en el entorno, definiendo su actividad económica; y por último la perspectiva la cual tiene la función de relacionar la organización con su entorno, para definir las estrategias de competitividad.

Por otro lado Morgan (1990) en su libro imágenes de la organización muestra la adaptación de la organización al entorno, como un conjunto interactivo, dejando en evidencia la empresa como un sistema abierto que debe gestionar las necesidades internas y adaptarse a las circunstancias de su ambiente; para sobrevivir en el medio debe preocuparse por conseguir solidas estrategias para adaptarse, los cuales pueden ser necesarios para realizar diferentes tareas dentro de la misma organización y tipos diferentes de organizaciones necesitan en los diferentes tipos ambientes empresariales y competitivos. Con base en la revisión de literatura y siguiendo las recomendaciones de Jackson, (2012) lo principal que debe hacer una organización es tener la capacidad de adaptarse y aprender al entorno, ganando liderazgo de la industria implementando una estrategia intuitiva, osada y creativa, para que en conjunto con los colaboradores y el trabajar duro pueda perfeccionar la tecnología, desarrollar cualidades, mejorar la calidad del producto, captar ventajas potenciales, obtener nuevos clientes y aplicaciones de uso (Jackson, 2012), lo cual se considera pertinente para el caso de GIT S.A.S.

5.1.9 Matriz MEFI

Junto con la gerencia de GIT y el desarrollo e investigación del sector se analiza y evalúa la empresa para conocer el comportamiento y así mismo determinar las fortalezas y debilidades existentes. Según Suárez (2013) este análisis consiste en identificar en cada área de la empresa sea producción, mercadeo, contabilidad y Finanzas, talento Humano, o las existentes en GIT SAS y en cada función gerencial (Planeación, Organización, Dirección y Control) las variables internas sobre las que la empresa u organización tiene alta injerencia y que afectan directamente sus resultados. A partir de allí se pueden desarrollar o conservar ventajas competitivas que son actividades en las cuales la empresa es fuerte y podría basar la competencia en el mercado. Para ello se debe tener en cuenta la cadena de

valor que está compuesta por actividades primarias y actividades de apoyo.(Ponce, 2007; Suárez, 2013).

La clasificación de los factores internos se hizo junto con la gerente y teniendo en cuenta la percepción que ella tiene sobre la importancia que tiene cada uno para la organización, mostrando una calificación de uno a cuatro siendo: 1: Debilidad principal; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Fortaleza principal. El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas o incluidas; La variable es el aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento de la empresa u organización (Ver tabla 8). Las variables externas no son controlables por la empresa; y el porcentaje (%): es el peso relativo de cada variable en el total de variables. Se asigna en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia o afectación de la variable para el logro del éxito de la empresa u organización en el sector. La sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.

Tabla 8: Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI				
Factor interno		%	Calificación	Ponderación
Fortalezas				
1	Servicio oportuno y eficiente al cliente	0,1	4	0,4
2	Bajo costo del servicio	0,1	4	0,4
3	Buena imagen	0,05	3	0,15
4	Disposición al cambio frecuente	0,02	4	0,08
5	Preferencia de los clientes finales hacia la organización	0,05	3	0,15
6	Personal calificado técnico y tecnológico.	0,1	3	0,3
7	Clientes a nivel nacional	0,02	4	0,08
8	Garantía en el servicio.	0,05	3	0,15
9	Recursos tecnológicos	0,09	3	0,27
Debilidades				
1	Falta de planeación financiera	0,1	2	0,2
2	No tiene misión, visión, objetivos, valores corporativos y estructura organizacional definida.	0,1	1	0,1
3	Falta de desarrollo de generación de valor agregado del servicio.	0,03	1	0,03
4	No se cuenta con un portafolio de precios por servicio.	0,05	1	0,05
5	Ausencia del sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa	0,02	1	0,02
6	No cuenta con un plan de marketing.	0,02	1	0,02
7	Tamaño de la empresa frente a la competencia.	0,03	2	0,06
8	Falta control y seguimiento de los procesos de servicio.	0,02	1	0,02
9	Gestión en el desarrollo del personal	0,05	2	0,1
Total		1		2,58
(Fortalezas + Debilidades)				

Fuente: La autora a partir de la intervención de la gerente de la organización.

Respecto a la matriz MEFI el resultado fue de 2,58 que es un rango de respuesta promedio frente a las

fortalezas y debilidades, esto se debe a la buena reacción que tiene la empresa en aspectos como, un buen tiempo de respuesta al cliente , tipo de contratación , lo que garantiza una adecuada demanda del servicio, de otro modo se evidencian falencias en cuanto a cobertura nacional, adicionalmente la organización no cuenta con una estructura de rutas que permita satisfacer la demanda a cabalidad, también hace falta inversión en publicidad, pues no se encuentra mucha información sobre el portafolio de servicios de la organización.

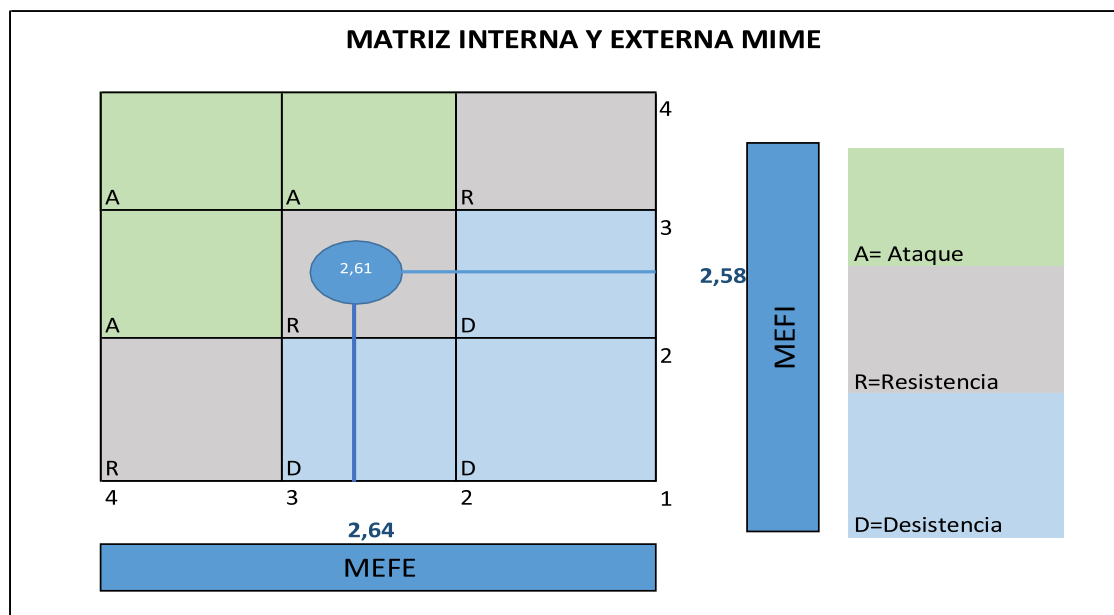
Por otro lado, están los factores de índole externo, que corresponden a las oportunidades y amenazas, en los cuales se ha dado relevancia como los puntos positivos que la empresa posee respecto a la ubicación y ampliación del mercado regional, mejorar los niveles de desempeño y servicios, diseñar nuevos proyectos productivos y tecnológicos implementando la innovación y mejorando la posición frente a la competencia. Respecto a las amenazas que tiene la empresa se plantearon con base el crecimiento de la competencia y al no perder capital importante para el desarrollo de la organización, también las catástrofes de índole natural, efectos políticos, acciones legales y la economía regional entre otros, los cuales pueden llegar a afectar a la empresa.

5.1.10 Matriz MIME

Para Rosada, Bermúdez, Castillo, & Serrano (2018) es la matriz que analiza los factores internos y externos más relevantes, para ponderar las oportunidades amenazas alojadas en el eje X; con las debilidades y fortalezas alojadas en el eje Y. al realizar la gráfica el resultado muestra cómo se debe seguir la estrategia, si debe atacar; resistir o crecer y desarrollar; y por ultimo desistir o eliminar. Está conformado por nueve cuadrantes que determinan de manera gráfica la posición actual en la que se encuentra la organización. Una vez identificado el cuadrante, producto del cruce de la ponderación de la matriz MEFI y MEFE, para tomar acciones según la ubicación resultante. (Ochoa Upegui & Arguello Estupiñan, 2013).

En la ilustración 2, se muestra la construcción de la Matriz MIME indica que l empresa “GIT S.A.S” se encuentra en una posición de resistencia con un puntaje en Matriz MEFI de 2,58 y MEFE de 2,64. Lo ideal es que la empresa desde su situación actual pueda enfocarse en subir a la posición de ataque mediante el mejoramiento de sus factores internos. Utilizando la fortaleza para convertir la debilidad media o en una fortaleza menor y así mismo la minimizar la amenaza con la ayuda de la oportunidad.

Ilustración 2: Matriz MIME




Fuente: La autora, a partir de información de la compañía.

La compañía se encuentra en zona de “resistencia”, la cual indica que la organización deberá tener prudencia en las decisiones estratégicas para poder de mantenerse y cosecharse. Esto se considera como la manera de ser prudente y sensato en variables como la inversión y gasto. De acuerdo a las decisiones que la empresa tome en el futuro se puede desplazar a otro cuadrante, ya sea el de ataque o desistencia. También se debe tener en cuenta que la empresa GIT S.A.S debe abordar estrategias para sobrellevar las debilidades y las amenazas que tiene sacando un beneficio de las oportunidades de mejora y sus fortalezas en el sector económico de la organización con el fin de crecer, desarrollando prácticas que respondan a las necesidades e interés del cliente interno o externo, ofreciendo un servicio de buena calidad, con valor agregado para el logro de los objetivos.

5.1.11 Matriz FODA

Las siglas de FODA, corresponden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA es un proceso que empieza con la evaluación de los factores de diagnóstico interno de la organización en términos de fortalezas y debilidades y en la parte externa en términos de oportunidades y amenazas. La FODA es una herramienta práctica y sencilla que permite observar la situación estratégica general de una organización y es la base para formular estrategias (Ponce, 2007). Partiendo de esta matriz se pueden elaborar matrices adicionales para desarrollar un marco analítico y estrategias en tres etapas ver tabla 6.

Tabla 9: Matriz FADO

Matriz FODA		Factores internos	
		Debilidades	Fortalezas
		1) No tiene misión, visión, objetivos, valores corporativos y estructura organizacional definida	1) Servicio oportuno y eficiente al cliente.
		2) Falta de planeación financiera	2) Bajo costo del servicio.
		3) Tamaño de la empresa frente a la competencia nacional	3) Disposición al cambio frecuente
		4) Falta de gestión en el desarrollo del personal	4) Personal calificado técnico y tecnológico.
		5) No cuenta con un plan de marketing.	5) Clientes a nivel nacional
		6) Ausencia del sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa.	6) Buena imagen
		7) Falta control y seguimiento de los procesos de servicio.	7) Preferencia de los clientes finales hacia la organización
		8) No se cuenta con un portafolio de precios por servicio.	8) Recursos tecnológicos
		9) Falta de desarrollo de valor agregado en los servicios prestados.	9) Garantía de servicio
factores externos	Oportunidades	Estrategias DO	Estrategias FO
	1) Líder en el mercado regional.	D3O1: Atraer nuevos clientes.	F6O1: Diseñar un plan estratégico de mercadeo.
	2) Crear portafolio de servicios y productos.	D4O2: Mejorar el nivel de servicio.	
	3) Posicionar el Good Will de la empresa.	D1O4: Diseñar e implementar direccionamiento estratégico.	F7,2O7: Identificación de clientes finales para presentación de propuestas de servicio directo.
	4) Desarrollo de Alianzas estratégicas con entidades del sector	D6O5 Generar conexión interna de comunicación a nivel nacional que permita capacitar a todo el personal técnico	F4O2: Capacitación y actualización al personal en la gestión de servicio.
	5) Desarrollo e innovación tecnológica.	D4O3: Iniciar campañas publicitarias para dar a conocer más la marca y aprovechar su experiencia	F3O3: Realizar mesas redondas para tener en cuenta sugerencias de los colaboradores e ideas que contribuyan al mejoramiento del desarrollo

		organizacional
6) Contribuir con el aprovechamiento de los RAEE con el fin del desarrollo sostenible de la región	D7O6: Desarrollo de herramientas de gestión de control y del RAEE.	F2, 8 O4: Realizar alianzas estratégicas, con base a las relaciones de alianza nacional para ampliar la cobertura a otras regiones.
7) Prestación del servicio directo con el cliente minimizando intermediarios.	D8O8) Aprovechar las nuevas tendencias del mercado, incluir en estas, publicidad para generar una retentiva en el consumidor.	F1O8 Crear las redes sociales de la organización y funcionamiento de la página web
8) Poner en funcionamiento la página web y creación de redes sociales	D207: Diseñar un plan para evaluar la gestión de la empresa con el fin lograr nuevas oportunidades de negocios.	F5O5,6 Realizar publicidad física y digital
Amenazas	Estrategias DA	Estrategias FA
1) Desarrollo comercial de la competencia.	A5D1 Mejorar la Infraestructura paulatinamente.	F4A3: Revisar el modelo de Gestión Humana.
2) Crecimiento inesperado de clientes.	D7A2: Conseguir nuevos recursos de inversión.	F3D6: Diseñar políticas de confidencialidad.
3) Competencia desleal	A3D5,7: Generar fidelización de nuestros clientes por medio del servicio posventa	F6A5, 6: Realizar constante capacitación y actualización de normas legales.
5) Sanciones por impuestos	A6D6: Diseño y desarrollo de herramientas que garanticen la seguridad de la información de la empresa	F1A1: El Servicio al cliente es indispensable para lograr la fidelidad comercial
5) Nuevas tecnologías y servicios.	A5D4: Diseño e implementación de metodologías para incrementar el compromiso de la organización y bienestar de los colaboradores.	F5D2: Aprovechar la aceptación del servicio por parte de los clientes. Para lograr una ventaja competitiva, sin necesidad de verse afectado por los precios.
6) Que se divulgue información confidencial por retiro del trabajador.	A3A2: Buscar alianzas estratégicas con empresas posicionadas a nivel nacional públicas y privadas	F7,8D5: Lograr Alianza con grandes plataformas de mantenimiento de equipos a nivel remoto.
7) Decrecimiento de la economía.	D1A8: Dar a conocer a los clientes el valor agregado del servicio	

Fuente: La autora

El análisis interno y externo para la empresa “GIT S.A.S” permitió identificar factores que se seleccionaron junto con la líder de la organización teniendo en cuenta un análisis sobre la ubicación de la empresa frente a lo más relevante para el presente estudio, la información recolectada también se clasificó en los aspectos internos que corresponden a las fortalezas y debilidades, y los aspectos externos que corresponden a las oportunidades y amenazas. Así mismo, se identificaron las actividades y áreas con mayor potencial de mejora y de capacidad para mitigar los impactos negativos del contexto.

6. CAPÍTULO II. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE GIT S.A.S

Teniendo en cuenta las estrategias definidas en la matriz FADO y las matrices analizadas en el capítulo número 1, se presentan a continuación los lineamientos estratégicos de GIT S.A.S para un periodo de tiempo que incluye el corto, mediano y largo plazo.

6.1 Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es un desarrollo fundamental en todo proceso de planificación estratégica, es el germen de la acción estratégica, e inicia con el entendimiento de la realidad que suele ser compleja y caótica, razón por la que el pensamiento estratégico debe ser creativo y visionario (Garrido, 2007).

El plan estratégico produce beneficios con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización (Sallenave, 2004). El establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye en los lineamientos estratégicos de la empresa. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y buscando la orientación rumbo a una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo (García & Valencia, 2007) de esta manera la empresa GIT S.A.S planificará los lineamientos estratégicos direccionando la organización hacia el futuro.

La Planeación Estratégica se asume como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Dicho proceso abarca la organización como un todo y tiene un horizonte de largo plazo que, generalmente, se inicia y se guía desde la alta dirección. Según Chiavenato (2001), la planeación que se realiza a nivel institucional, se denomina planeación estratégica, esta se realiza a largo plazo e involucra a todos los colaboradores de la organización. Para Thomas y Scott (2005), es un proceso por el cual se define la direccionalidad de las organizaciones, junto con objetivos futuros y la trayectoria para alcanzarlos. La planeación estratégica es un proceso en el que la organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir de un análisis de matriz FODA, estudiando los factores internos y externos lo que representa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Villagómez, Mora, Barradas, & Vázquez, 2014). El proceso se puede llevar a cabo a nivel corporativo y a nivel funcional. Esto significa que se puede desarrollar en todas y cada una de las áreas de la empresa. Todo con la participación activa de los actores organizacionales, su revisión, monitoria y ajustes periódicos, para que se convierta en un éxito de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Serna, 2010). Las etapas del proceso de planeación estratégica son siete:

Ilustración 3: Proceso de planeación estratégica.



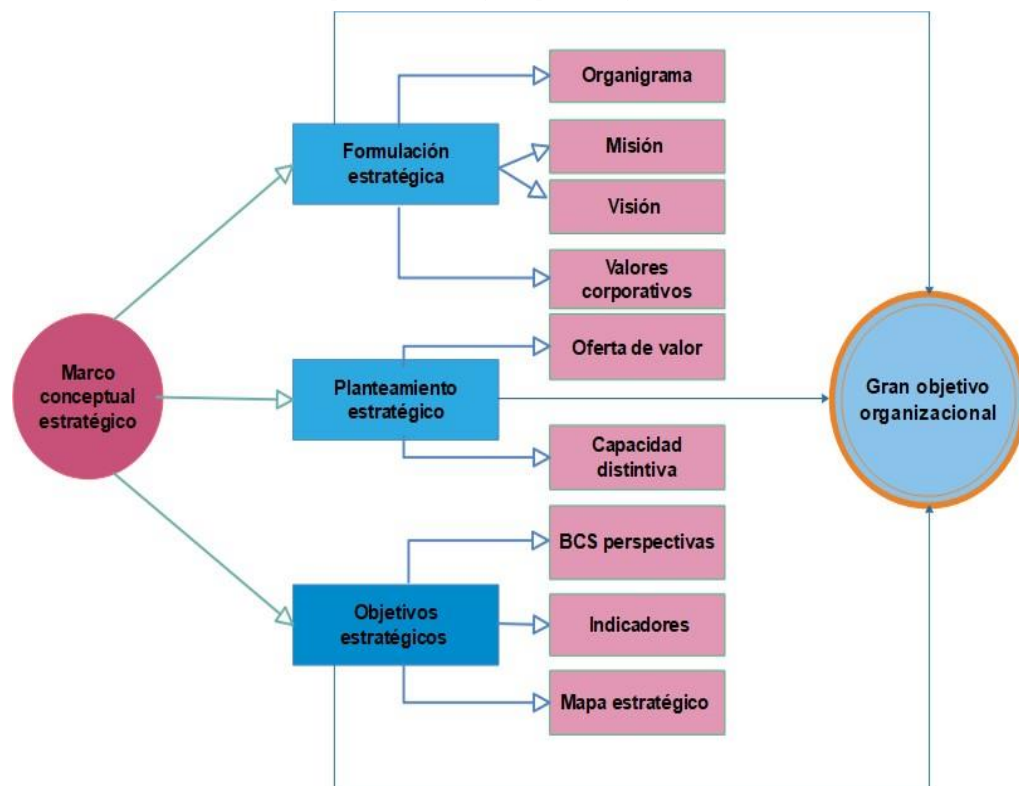
Fuente: La Autora, basado en (Serna, 2010).

6.2 Planeación estratégica de GIT S.A.S

A partir de las siete etapas del proceso de planeación estratégica se plantea para GIT S.A.S”, que todas las áreas de la organización estén involucradas en el diseño y la implementación del plan estratégico el cual se elaboró para el periodo de tiempo 2019 – 2024 y se constituyó un Comité Estratégico, conformado por la gerente de GIT S.A.S, un asesor externo y personal de la empresa escogido por la gerente.

El Comité se crea el día 22 de marzo del año 2019, bajo el propósito u objetivo general de generación de valor a través de un plan estratégico (Ver anexo 8). Se establece el siguiente plan para definir los lineamientos estratégicos en GIT S.A.S.

Ilustración 4: Marco conceptual estratégico para definir los lineamientos.



Fuente: La autora

6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional esta generalmente “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (Hodge, Anthony, & Gales, 2003).

• Factores de contingencia o situacionales que influyen en la estructura organizacional

Según Moreno & del Pilar, (2009) para elegir la estructura organizacional se deben tener en cuenta factores como: la tecnología elegida, el entorno que rodea a la organización, las estrategias específicas que persigue la organización, el tamaño organizacional, la copia de otras organizaciones. Así mismo se deben tener en cuenta dos elementos básicos para la estructura organizacional, la diferenciación y la integración.

El diseño organizacional

Según Moreno & del Pilar (2009), el diseño se puede presentar en tres formas ver (anexo 9).

- Agrupación funcional.
- Agrupación por resultados o según output.
- Agrupación matricial.

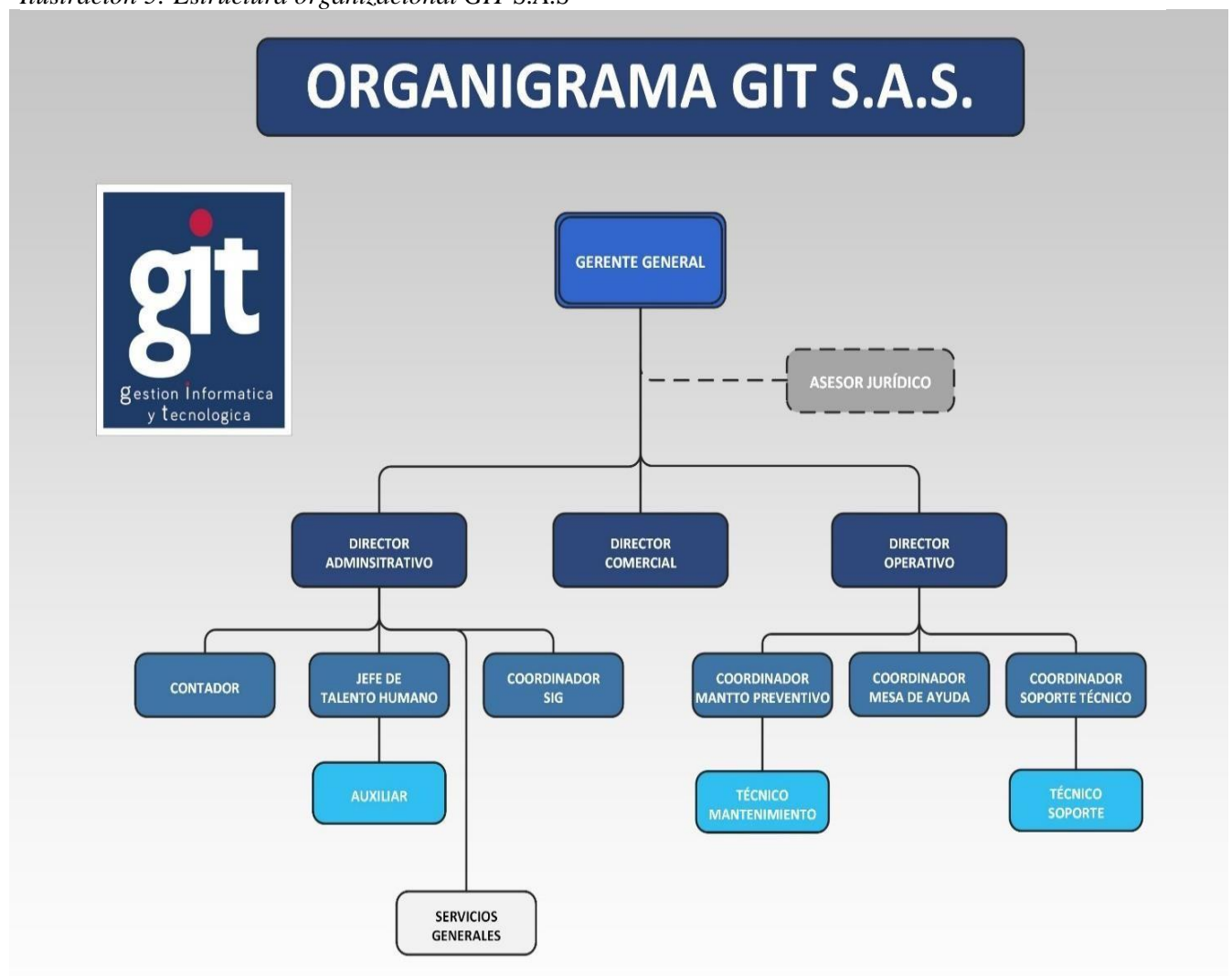
A partir de lo anterior se determina junto con la gerente y el personal administrativo que se tomara

como base la agrupación funcional ya que este diseño es el que más se adhiere a la organización por tal razón se propone realizar el organigrama de la compañía teniendo en cuenta que no se tiene y se necesita realizar una estructuración de la organización de tal forma que se cree un nuevo departamento comercial con el fin de empezar a buscar más clientes y ampliar el mercado tanto regional como nacional.

Organigrama

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (Franklin, 2009).

Ilustración 5: Estructura organizacional GIT S.A.S



Fuente: La autora. Revisado y aprobado por: La gerente de la organización.

El organigrama propuesto para la empresa GIT S.A.S es de forma vertical, funcional presentado los diferentes niveles jerárquicos de arriba hacia abajo y su coordinación de una forma escalonada facilitando su interpretación y la funcionalidad de la organización teniendo en cuenta la integración de las diferentes áreas tanto internas como externa en este caso el asesor jurídico.

Referencia de colores: para el diseño del organigrama se utilizaron seis colores acordes con la gama “azul – blanco - gris” que se encuentra en el logo institucional.

- Azul cielo: representa sabiduría en la organización y se le asignó al cargo más alto, es decir al gerente.
- Gris frio: representa neutralidad se le asignó al asesor jurídico quien se encuentra como despliegue lateral de una línea intermitente luego del gerente.
- Azul oscuro: representa responsabilidad y se le asignó al cargo de director de área, se encuentra vinculado a la gerencia con una línea sólida que indica jerarquía de su antecesor.
- Azul claro: representa tenacidad y se le asignó al cargo profesional que depende del director de área con una línea sólida que indica jerarquía de su antecesor.
- Azul marino: representa lealtad por el trabajo y se le asignó al cargo auxiliar que depende del profesional con una línea sólida que indica jerarquía de su antecesor.
- Blanco: representa comodidad y se le asignó al cargo de servicios generales que depende del profesional con una línea solididad que indica jerarquía de su antecesor. Sin embargo, como se aprecia en la estructura la distancia es más lejana que el cargo auxiliar y profesional.

6.4 Direccionamiento estratégico de GIT S.AS.

El direccionamiento estratégico según Serna (2010), busca conducir a la empresa hacia dónde quiere estar (ver Ilustración 5), y para ello se requiere como mínimo la definición de visión, misión, objetivos estratégicos y ejes estratégicos. A continuación, se define la gran estrategia de este direccionamiento.

Gran estrategia: *“La diferencia nos hace únicos en la industria”.*

La visión y la misión son los pilares fundamentales en la planeación estratégica de una organización (Hax & Majluf, 1984). Es importante que exista una congruencia entre visión y misión para generar valor y hacer más competitiva a la organización (Duque, 2014).

Misión organizacional

La misión es lo que hace o debe hacer la empresa u organización para lograr la visión, indica la forma como la organización proyecta las razones de su existencia (ver anexo 10). Para ello se deben identificar los mercados a los que se dirige, los clientes a los que sirve o quiere servir y los productos a ofrecer. Según David (2013), definir ¿Cuál es el negocio? ayuda mucho en la formulación de la misión. En resumen, para su formulación se deben tener en cuenta (...) “nueve características o componentes” (David, 2003, p.64), que son: 1) Clientes; 2) Productos o servicios;

3) Mercados; 4) Tecnología, 5) Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, 6) Filosofía; 7) Concepto propio; 8) Preocupación por la imagen pública y 9) Interés en los empleados. Según Francés (2006) para construir una misión se debe definir el área de actividad dentro de la cual se ubica el negocio; las necesidades a ser satisfechas, dado que son más permanentes que los productos o servicios a ofrecer y el conjunto de clientes a atender¹⁷.

Propuesta de la “Misión GIT S.A.S”

“Somos una organización focalizada a la solución de las necesidades de soporte tecnológico especializado en cualquier sector económico, soportados en estándares internacionales que permiten un servicio único, permanente y adaptable acorde a las necesidades de nuestros clientes”.

Visión institucional

Es la posición que desea alcanzar una empresa u organización en un plazo estipulado o la situación futura deseada. Según David (2013, p .10) la visión es un planteamiento acerca de cómo quiere verse la empresa en un futuro determinado y “responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? (Ver anexo10). Según Francés (2006), la visión también se puede concebir como “el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros” y para su construcción se necesita definir un objetivo hacia el cual dirigirse y responder a ¿cómo desea llegar a ser la empresa en 5 a 10 años?, adicionalmente debe ser memorable y motivadora.

Propuestas: “Visión GIT S.A.S” 2024

“Ser referentes en el año 2024 a nivel regional y nacional en el mejoramiento de la competitividad y productividad de nuestros clientes, mediante nuestra intervención oportuna y efectiva en la solución de necesidades de soporte tecnológico”.

¹⁷ Para identificar los clientes se pueden utilizar diversas variables que impliquen para su identificación el uso de herramientas como segmentación de mercado y cobertura geográfica (francés,2006).

Valores Corporativos

Los valores corporativos son un conjunto de fuerzas o impulsos en los que se sustenta la actuación de los miembros que conforman una organización. Dichos valores soportan la interiorización y la operabilidad de la misión. Son postulados que orientan el comportamiento de los miembros del grupo social y de la empresa como actor de una sociedad. De forma que se convierten en la base del cumplimiento de la misión y el logro de la visión. Son cualidades que materializa o practica el grupo social para el beneficio de clientes y sociedad en general. Según Francés (2006) los valores “plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones”. Para la construcción de los valores organizacionales la empresa selecciona los que considera de mayor importancia en relación con la naturaleza de su actividad y es usual que se incluyan en la lista valores de carácter moral e instrumental¹⁸.

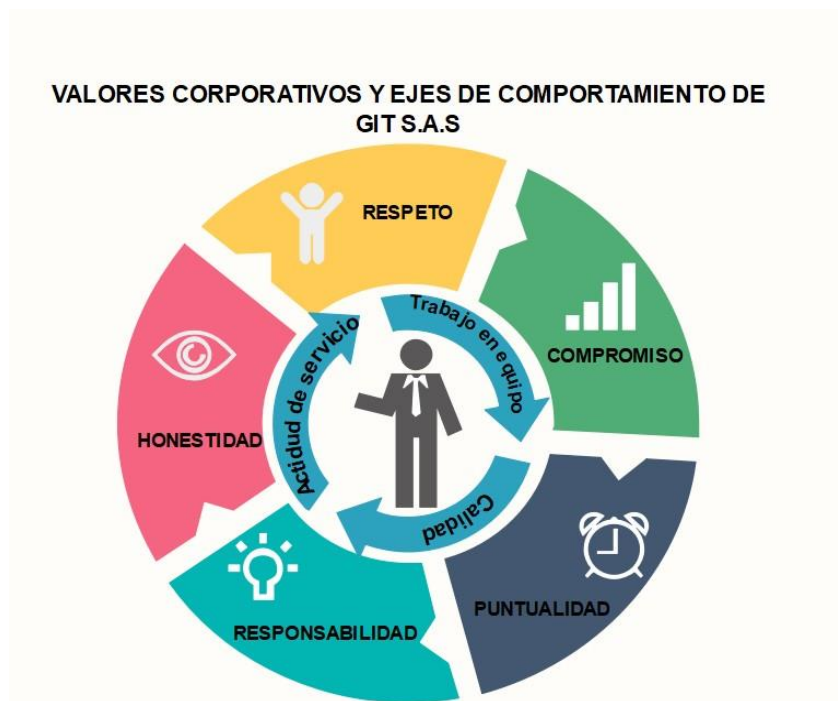
Propuesta: “Valores corporativos GIT S.A.S”

- Responsabilidad: Compromiso social y comunitario con nuestros clientes, con la sociedad, compañía y subalternos.
- Respeto: Prevalece el respeto mutuo en la organización, desde los directivos hacia los empleados donde el valor del SER predomina por encima de cualquier otro así mismo como igualdad.
- Honestidad: ser transparente, hablar siempre con la verdad generando un ambiente de confianza y armonía en la organización.
- Compromiso: ejecutar las acciones con un alto nivel de desempeño, teniendo un sentido de pertenencia con organización.
- Puntualidad: cumplir con los horarios y compromisos establecidos generando una disciplina corporativa y el buen uso del tiempo.

Son propuestos por con base en el libro de Cortina (1997), El mundo de los valores, quien subraya que además de la naturaleza moral, también como actividad humana y organizacional orientada por los valores.

¹⁸ Un ejemplo de valores de carácter moral es la honestidad, la transparencia y la no discriminación y de valores instrumentales o que apoyan la misión y visión: mejoramiento continuo, trabajo en equipo, calidad y eficiencia.

Ilustración 6: Valores y ejes de comportamiento de GIT S.A.S



Fuente: La autora

Teniendo en cuenta los valores corporativos propuestos y que estos afectan positivamente el comportamiento de los miembros de la organización se plantean tres ejes comportamentales con el fin de enfocarnos en las pautas de actuación de los individuos para trabajar en pro de tres pilares que caracterizan a GIT S.A.S.

Ejes de comportamiento organizacional

- Actitud de Servicio: brindar una excelente experiencia de servicio a nuestros clientes con el fin de obtener su satisfacción, teniendo en cuenta altos estándares de calidad, mediante la atención oportuna y eficiente.
- Calidad: Perseveramos en hacer siempre el mejor trabajo y en buscar soluciones efectivas en pro del mejorando continuo.
- Trabajo en equipo: Asegurar la obtención de los logros con capacidades y esfuerzos basados en la comunicación y colaboración permanente entre los distintos niveles de la empresa.

Activos estratégicos

Son todas aquellas características que la empresa posee y que le ayudan a permanecer en el mercado. Es

la acumulación y construcción de conocimiento a través de la experiencia de gestión y del tiempo de vida de la empresa. Los Activos estratégicos son aquellos activos que son capaces de generar un valor apreciado por los clientes, se caracterizan por ser: difíciles de imitar; no son comprables y son competitivamente superiores.

Propuesta

- Localización. La localización es estratégica, debido a que puede llegar a convertirse en una ventaja comparativa que marque la diferencia frente a la competencia.
- Personal disponible 24 horas. Es importante para una empresa de servicios de tecnología estar disponible en cualquier momento, debido a que la tecnología se ha convertido en un aspecto indispensable para los clientes y usuarios tecnológicos.
- Software actualizado. Para garantizar un excelente mantenimiento se debe contar con las herramientas idóneas, en este sentido, un software actualizado es primordial.
- Profesionales especializados. Cada día aparecen nuevas tendencias tecnológicas que requieren asistencia especializada, por tal razón, un personal flexible y capacitado es vital.

Características sectoriales










La empresa GIT S.A.S pertenece al sector servicios y al sector tecnología¹⁹. Para las empresas de este sector se encontró que es importante invertir en talento humano, porque es el recurso primordial para llevar a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos. Así mismo, es vital en este tipo de empresas la tecnología de vanguardia, la implementación de elementos de innovación, una buena atención al cliente, calidad en la prestación del servicio, amplia cobertura, un buen precio, desarrollo informático propio, contar con personal especializado para casos que requieran soluciones avanzadas, y brindar asesoría o acompañamiento pre y post servicio.

Por lo anterior, se elaboró una matriz comparativa entre la situación del sector, la organización y la propuesta que se plantea para mejorar en cada aspecto (ver tabla 10). Para cada variable identificada, se estimó un valor de medida que considera: uno (1) cómo poco esfuerzo de invertir en la variable; cinco (5) como esfuerzo medio de invertir en la variable; y diez (10) como gran esfuerzo de invertir en la variable. El análisis de cada variable²⁰se presenta en la ilustración 7.

¹⁹ El estudio del sector y el análisis de tendencias del sector se describen en el capítulo 1.

²⁰ El valor de cada variable se determinó junto con la gerente y se le dio un valor en la escala de 1 a 10 teniendo en cuenta el conocimiento que ella tiene sobre cada variable.

Ilustración 7: Análisis de las variables estratégicas.

TALENTO HUMANO	Se le asignó una calificación de 10 en el sector, porque realmente la competencia cuenta con técnicos y tecnólogos capacitados para desarrollar las labores de mantenimiento. Por su parte GIT S.A.S se le asignó una calificación de 7 porque, aunque no está mal en su fuerza laboral si requiere desarrollar formas de capacitación que le permitan mejorar en este aspecto. A su vez se propone ascender a un puntaje de 10 e igualar al sector.	
TECNOLOGIA	La tecnología avanza rápidamente y teniendo en cuenta que son empresas que deben ir a la par con los avances tecnológicos, se identifica que el sector siempre va a estar actualizado, por tal razón se asignó un 10 a nivel sectorial. AGIT S.A.S se le asignó un valor de 8, que indica que la empresa cuenta con la tecnología vigente para prestar el servicio, pero aún le falta adquirir algunas tecnologías que igualen al sector y optimicen las prestaciones del servicio, por lo cual se propuso un 10 como mejora.	
INNOVACIÓN	Se le asignó al sector un 8 que corresponde a los esfuerzos del sector por innovar, a la empresa un 6 que es inferior al sector porque la empresa aún no es muy intensiva en temas de innovación y como propuesta un 8 que iguale al sector.	
ATENCIÓN AL CLIENTE	La atención en el sector es buena pero no es la mejor por lo tanto tiene una calificación de 7, la empresa se encuentra igual que el sector y se propone inversión para mejorar en GIT S.A. S. de tal forma que se ascienda a un 10.	
CALIDAD	Calidad, tuvo un puntaje de 8 en el sector y en la empresa, debido a que existen opciones de mejora que al implementarse pueden permitir un adecuado cumplimiento de los requerimientos de calidad del cliente. Por lo anterior se propone invertir en calidad e incrementar el puntaje en 2 unidades para lograr un 10.	
COBERTURA	Respecto a cobertura, el sector tiene un 7, la empresa un 6 y se propone un 8. Lo anterior debido a que a pesar de que existe una amplia cobertura dentro de la región y el país, aún existen espacios de cobertura amplios por abarcar como el caso de la prestación de servicios a nivel internacional vía internet y con acceso remoto.	
PRECIO	En cuanto al precio se encuentra un valor igual para sector y GIT S.A.S de 8 puntos y propuesta de 9. Estos valores se asignaron teniendo en cuenta que el precio de los servicios de mantenimiento en el sector y la empresa no es el mejor y que puede ser optimizado al incrementarse la competencia. Se propone un 9 que se adelante al sector y promueva el mantenimiento en el mercado.	
DESARROLLO INFORMÁTICO	Tanto GIT S.A.S como el sector se encuentran a un nivel equivalente con puntaje de 6 y 6, sin embargo, se propone que GIT S.A.S se adentre en el diseño y desarrollo de software para sobrepasar al sector con un 8.	
PERSONAL ESPECIALIZADO	Personal especializado obtuvo un puntaje de 8, 8 y 10 en su orden para sector, GIT S.A.S y propuesta. Respecto a estos valores GIT S.A.S se encuentra alineado con el sector y cuenta con un staff de profesionales especializados, sin embargo, puede mejorar y sobrepasar al sector desarrollando estrategias que le permitan posicionarse con un 10.	
ASESORIA	GIT S.A.S. se encuentra en una situación inferior al sector pues tiene un valor de 5 frente a 7. Por tal razón se propone igualar al sector con un 7 en asesoría.	

Fuente: La Autora

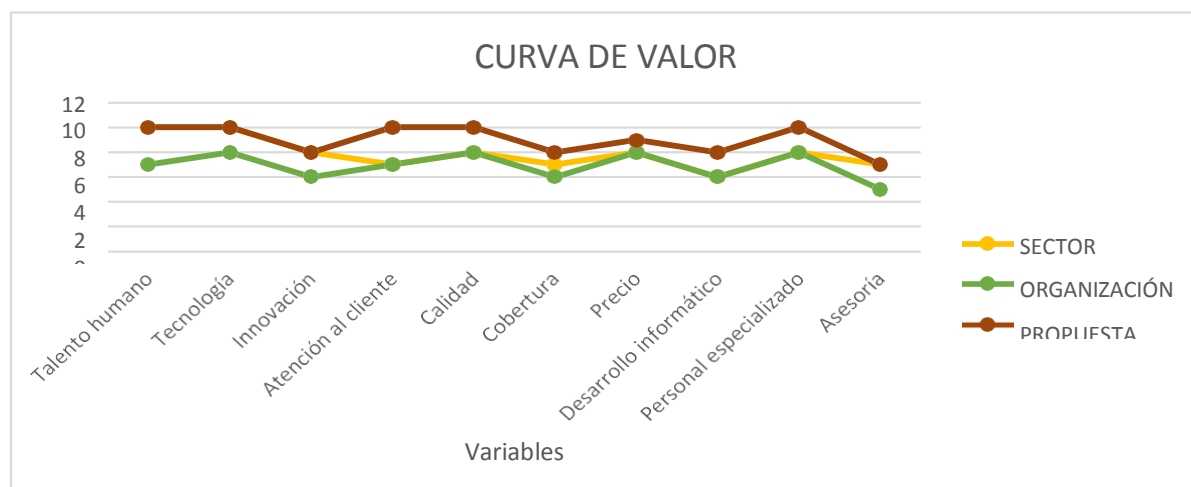
Tabla 10: Variables estratégicas²¹

N.	Variable	Sector	Organización	Propuesta
1	Talento humano	10	7	10
2	Tecnología	10	8	10
3	Innovación	8	6	8
4	Atención al cliente	7	7	10
5	Calidad	8	8	10
6	Cobertura	7	6	8
7	Precio	8	8	9
8	Desarrollo informático	6	6	8
9	Personal especializado ²²	8	8	10
10	Asesoría	7	5	7

Fuente: La Autora.

A partir de las variables mencionadas, se presenta a continuación la gráfica de curva de valor que integra cada una de las cifras asignadas por variable. Dicha curva de valor es una forma de representar a través de un gráfico la dinámica de competencia del mercado actual sin centrarse en los datos de la cuota de mercado o posición relativa, sino en el valor que se aporta desde el punto de vista del cliente (Chan & Mauborgne, 2005). En esta imagen se puede observar que la propuesta de GIT S.A.S (color rojo) pretende mejorar aspectos como atención al cliente y calidad muy por encima del sector (color amarillo). También que para mejorar a ese nivel propuesto requiere mayor esfuerzo en innovación, cobertura y asesoría.

Gráfica 7: Curva de valor



Fuente: La Autora fuente

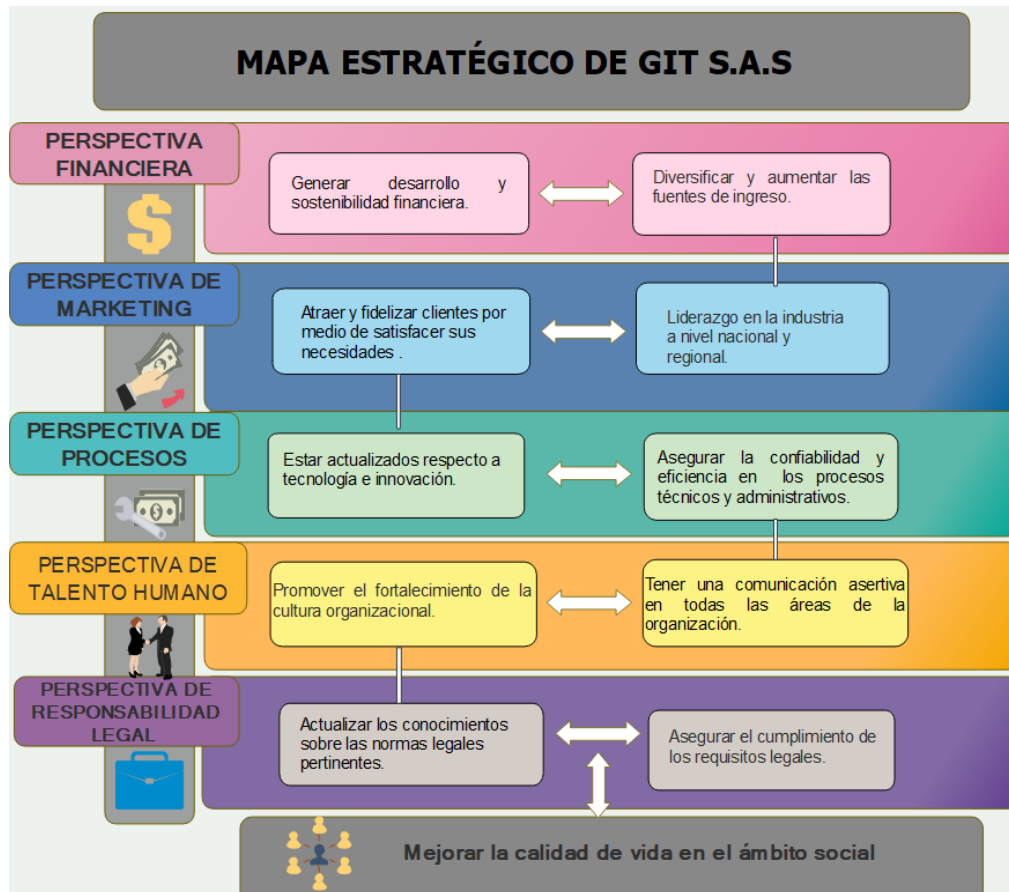
²¹ Las variables de la tabla se identificaron a partir la observación directa y la interacción con la empresa teniendo en cuenta el personal operativo y administrativo.

²² Esta variable difiere de Talento Humano porque hace énfasis en el personal especializado a un alto nivel tanto por experiencia como por formación para el ámbito del mantenimiento de equipos tecnológicos.

6.5 Objetivos estratégicos de GIT S.A.S por medio de un mapa estratégico

Los objetivos que se presentan a continuación son planteados a partir del diagnóstico del capítulo 1, con base al análisis de las variables estratégicas y la curva de valor estos se relacionan entre si dando una conexión a todas las áreas para direccionar la organización hacia el cumplimiento de las metas que se plantearan más adelante.

Ilustración 8: MAPA ESTRATÉGICO GIT S.A.S



Fuente: La Autora

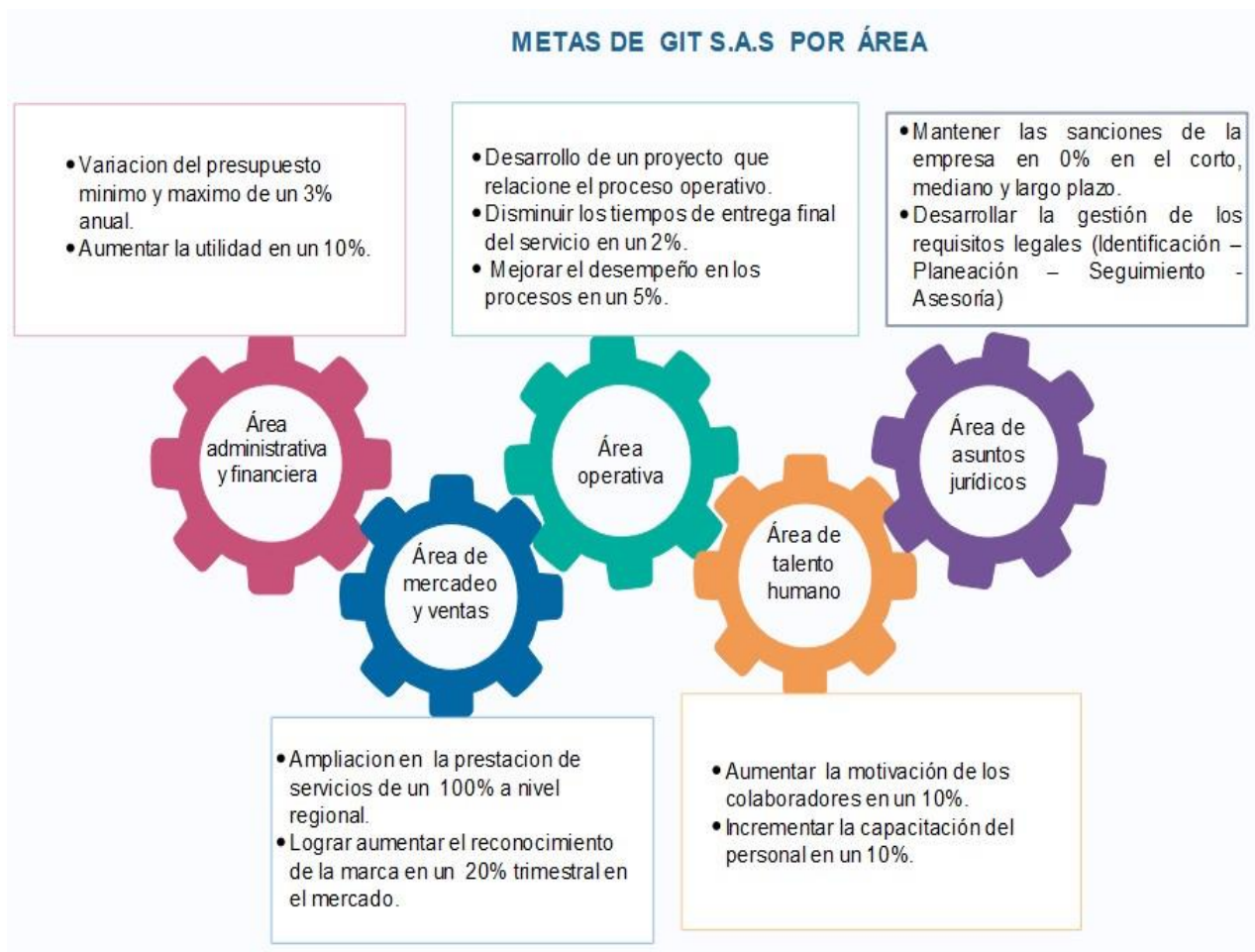
El mapa estratégico es una representación de la estrategia de una organización (Kaplan y Norton. 2002), es el primer elemento de la planificación estratégica con Balanced Scorecard (BSC) y sirve para diseñar y construir planes de mejoramiento.

En tal sentido, los objetivos deberán lograrse en el horizonte de planeación para el cual se formula el plan estratégico, que generalmente es de cinco años (2019 – 2024). Por consiguiente, es indispensable definir metas anuales que permitan el logro de todos y cada uno de los objetivos estratégicos planteados en la plataforma estratégica. Pues cada uno de los propuestos debe contribuir en alto grado al logro de la visión. Razón por la cual es lógico que cada meta que se formule debe contribuir al logro del objetivo estratégico para el cual se formula.

Metas

Las metas propuestas se definen desde varias perspectivas. Generalmente se hace desde las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard – BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI, que tal como lo precisan Kaplan y Norton (2012), son: a) Financiera, b) Del cliente, c) Del proceso interno y d) De formación y crecimiento. Para la formulación de las metas el primer paso que se debe desarrollar es clasificar los objetivos estratégicos, formulados en la plataforma estratégica, según la perspectiva con la que más se articulen, es posible que un mismo objetivo se relacione con varias. Entonces, deberá elaborarse una matriz de formulación de metas por cada objetivo o parte del objetivo según la perspectiva en la que se clasifique. En la siguiente ilustración se describe las metas por área, las cuales son ampliadas en el cuadro de mando integral que se encuentra al finalizar este capítulo.

Ilustración 9: Metas de GIT S.A.S por cada área.



Fuente: La Autora con la intervención de la gerente.

Teniendo en cuenta que el mapa estratégico es un insumo para elaborar el BSC, cada área que se menciona, cubre los objetivos estratégicos que se definen previamente y está relacionado luego con cada perspectiva que se menciona en el BSC, estas perspectivas fueron planteadas por Kaplan y Norton, quienes advierten

que una empresa va más allá de la parte financiera, razón por la que amplían la forma de ver la organización (Kaplan y Norton, 2003).

Kaplan y Norton (2012), identifican principalmente 4 perspectivas, que luego por la competencia elevada y la situación actual se han ido ampliando:

- Aprendizaje y crecimiento: se conoce como Talento Humano y se refiere a la mejora continua de capacidades y la creación de valor desde este enfoque para que los colaboradores logren contribuir con la consecución de los objetivos estratégicos, los objetivos pueden ir relacionados con capacitación, motivación entre otros factores que se identificaron en el (anexo 11).
- Negocio interno: se conoce como procesos, hace énfasis en los procesos internos que son vitales para atender al cliente, se relacionan con reducción de costos operativos y aseguramiento de la calidad entre otros.
- Cliente: se relaciona con la satisfacción y fidelización de clientes, tiene en cuenta aspectos como imagen, valor agregado y segmentos de mercado.
- Financiera: los objetivos de esta perspectiva están asociados a la contabilidad y datos económicos de la organización, tiene en cuenta aspectos como: aumento de la rentabilidad y reducción de costos entre otros.

En el caso de GIT S.A.S se identificaron los objetivos estratégicos (tal como se visualiza en la ilustración 12) y se catalogó por sus características en cinco perspectivas, que se pueden encontrar en la ilustración 13 se identificaron metas que apuntan a los objetivos definidos y más adelante en el BSC se plantean los indicadores y fórmulas para lograr dichas metas en un tiempo de 5 años y se les asignan los responsables y las iniciativas para alcanzarlas.

Las metas se piensan realizar con las iniciativas que se encuentran en el BSC última columna (pueden catalogarse dichas como planes programas y proyectos). Estas deben ser aprobadas por la gerente y validadas por el comité, así mismo las estrategias serían por perspectiva ejemplo: primera iniciativa: Realizar un presupuesto histórico anual, las actividades para hacer llevar a cabo la estrategia estarán a cargo del contador con la gerente, ellos son los que pueden decir por ejemplo cual es la gestión del presupuesto respecto a ingresos, gastos y costos en todos los niveles, la estrategia de este aspecto la daría el contador que sabe en su área como se podría controlar mejor esa gestión presupuestal y por ejemplo cumplir el presupuesto al 100% cada año (ver BSC) y las demás según indica la (ilustración 14).

Ilustración 10: Estrategias de la planeación.



Fuente: La autora

6.6 Cuadro de mando integral

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta muy importante para apoyar la gestión empresarial, guiar la toma de decisiones y crear valor en una empresa u organización. El cual, según Kaplan & Norton, (2002) es encargado de crear un sistema de planeación, medición, ejecución y control de la estrategia, que permite no solo hacer un seguimiento global de las estrategias propuestas, además de establecer un control pormenorizado de los planes e indicadores que se implantan para conseguirla.

Tabla 11: Cuadro de mando integral año 2019 GIT S.A.S

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Generar desarrollo y sostenibilidad financiera.	Variación del presupuesto mínimo y máximo del 3% en el año	Realizar un presupuesto histórico anual.	Rango de variación $RV = \frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto proyectado}}$	Anual	Director administrativo
	Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos.	Aumentar la utilidad en un 10%.	Implementar la venta de equipos de cómputo.	Índice de utilidad	Anual	Director administrativo
			Minimizar costos por medio del diseño e implementación de manual de funciones de cada puesto de trabajo.	IU= % de utilidad año actual – % utilidad año anterior		Director administrativo
MARKETING	Mayor participación en el mercado regional.	Ampliación en la prestación de servicios de un 10% a nivel regional.	Asistir activamente a programas de la cámara de comercio de Duitama y Sogamoso.	Índice de asistencia $IA = \frac{\# \text{ asistencias a programas}}{\# \text{ de programas}}$	Mensual	Director comercial
			Visitar a posibles clientes.	Clientes finales $CF = \frac{\# \text{ de clientes finales}}{\# \text{ de posibles clientes}}$		Director comercial
			Programa de post venta para identificar el nivel de satisfacción del cliente.	Índice de satisfacción $IS = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes}}$		Director comercial
	Atraer y fidelizar clientes por medio de satisfacer sus necesidades.	Lograr aumentar el reconocimiento de la marca en un 20% trimestral en el mercado.	Diseñar un programa de mercadeo utilizando diversos canales de comunicación.	Reconocimiento de marca $RM = \% \text{ del reconocimiento de la marca trimestre actual} - \% \text{ de reconocimiento de la marca trimestre anterior}$	Trimestral	Director comercial
			Voz a voz por medio de la prestación del servicio de calidad.			Director comercial Director admirativo

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PROCESOS	Mantener actualización respecto a tecnología e innovación.	Desarrollo de un proyecto que relacione el proceso operativo.	Investigar herramienta de gestión de servicios y su entorno.	Proyectos desarrollados $PD = \frac{\text{proyectos desarrollados}}{\text{proyectos proyectados}}$	Anual	Director operativo
			Promover mecanismos de ámbito tecnológico que generen innovación en los procesos.			Director operativo
	Asegurar la confiabilidad y eficiencia en los procesos técnicos y administrativos.	Mejorar el desempeño en los procesos en un 5%.	Realizar capacitaciones al personal técnico.	Desempeño de procesos DP= tiempo de cada proceso el mes anterior - tiempo de cada proceso mes actual	Semestral	Director operativo
			Estandarizar y documentar cada proceso.			Director operativo
		Disminuir los tiempos de entrega final del servicio en un 2%.	Aumentar el seguimiento eficientemente al personal operativo.	Tiempo de entrega TE=tiempo de entrega mes anterior - tiempo de entrega mes actual	Mensual	Director operativo
TALENTO HUMANO	Promover el fortalecimiento de la cultura organizacional.	Aumentar la motivación de los colaboradores en un 10%	Promover el modelo de la felicidad gerencial.	Índice de satisfacción $IS = \frac{\# \text{ de quejas mensual}}{\text{total de colaboradores}}$	Mensual	Jefe de talento humano
			Reuniones donde cada colaborador exponga las oportunidades de mejora de su puesto de trabajo.			Jefe de talento humano
	Tener una comunicación asertiva en todas las áreas de la organización.	Incrementar la capacitación del personal en un 10%.	Ayudar a desarrollar las habilidades blandas de los colaboradores.	Índice de capacitaciones IC=número de capacitaciones desarrolladas - número de capacitaciones proyectadas	Semestral	Jefe de talento humano
RESPONSABILIDAD LEGAL	Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales.	Mantener las sanciones de la empresa en 0% en el corto, mediano y largo plazo.	Conocer y cumplir la normatividad legal vigente que relacione la empresa.	Índice de sanciones	Mensual	Asesor jurídico

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE
	Actualizar el conocimiento sobre las normas legales pertinentes.	Desarrollar la gestión de los requisitos legales (Identificación – Planeación – Seguimiento - Asesoría)	Participación activa en programas de actualización de la normatividad legal vigente tributaria, legislación laboral y seguridad y salud en el trabajo.	$IS = \frac{\text{sanciones vigentes}}{\text{posibles sanciones}}$		Asesor jurídico

Fuente: La autora con base en Kaplan y Norton (2002), así como con la intervención de la gerente de la organización.

La anterior herramienta de gestión presenta el modelo propuesto del BSC en el caso de la empresa GIT SAS, ya que cuantifica las estrategias y canaliza los esfuerzos de la organización hacia la consecución de sus objetivos. De manera que representa: a) Una estructura genérica para traducir la estrategia en términos operativos.; b) Una herramienta para crear un proceso estratégico de gestión, (metodología de diseño, implantación y seguimiento); c) Un método para alinear la visión con la estrategia; d) Una herramienta para comunicar la estrategia a toda la organización y los procesos requeridos para implementarla y e) Un mapa de la estrategia de generación de valor. El BSC se centra en la medición de los resultados en función de los objetivos propuestos y asume la eliminación de la subjetividad, pues los resultados son indicadores que miden la eficacia de la organización (Bustos & Prats, 2013; Kaplan & Norton, 2002).

7. CAPÍTULO III. PROPUESTA DE GENERACIÓN DE VALOR PARA LA EMPRESA GIT S.A.S: A PARTIR DE FACTORES DIFERENCIADORES DE LA ORGANIZACIÓN.

En este capítulo se presenta una propuesta de generación de valor asociada con el plan estratégico, teniendo en cuenta los análisis anteriormente mencionados, donde se evidencian las necesidades de la organización y los factores diferenciadores que serán necesarios para la elaboración del diseño organizacional de GIT S.A.S.

En el ámbito del management la generación de valor ocupa un espacio importante en el entorno empresarial desde el punto de vista de su relevancia estratégica; que conlleva a la satisfacción de tres actores esenciales en toda organización: accionistas, clientes y personal interno de la empresa, de igual forma se hace énfasis a la propuesta de valor o la propuesta de diferencia de la empresa respecto la competencia, sin dejar a un lado los implicados externos correspondiente a la sociedad y los stakeholders (García, 2003)

La creación de valor para la empresa hace énfasis a los recursos y capacidades que determinan los factores para competir en el mercado; el recurso está respaldado por un insumo productivo o un activo competitivo se puede considerar tangibles e intangibles (Arnoletto, 2000). Mientras que las capacidades empresariales es una habilidad de las empresa que tiene para el desarrollo de actividades de manera eficiente, surgen a través de los recursos para aprovechamiento de la dirección de la organización con el fin de destacarse a la competencia (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

En la organización la adaptación de procesos internos juega un papel importante; en el desarrollo de actividades que contenga planificación y mejora continua de sistemas, procesos y políticas. Desde la concepción de mercado lo ideal es anticiparse a las condiciones antes de las empresas competidoras, con el propósito de ganar posición y liderazgo en el mercado (Benavides y Quintana, 2003). Desde la concepción de la organización debe estar preparada para afrontar las situaciones de cambio en la utilización de su capacidad transformarla en una ventaja competitiva (Fajardo, 2008). Por otro lado el talento humano es un activo importante de la organización, en un intento por crear valor lo que contribuye a la obtención de resultado de la empresa; se realiza una concentración de los conocimientos y habilidades en las áreas funcionales en el que se puede lograr la obtención de un buen desempeño y la gestión de talento humano de manera eficaz a través de una retención de personal (Thompson et al., 2012)

Finalmente el propósito de toda organización es la búsqueda de la generación de valor y rentabilidad para los accionistas o dueños de la empresa; la utilización de las alternativas financieras y económicas de acuerdo a las decisiones de gestión de los activos y pasivos de la empresa deberá de determinar una posible rentabilidad o pérdida para los accionistas o propietarios de la empresa establece la creación o pérdida de valor mediante un análisis interno a través de diagnóstico en las áreas y procesos que conlleven a tener claridad la situación actual y real de la empresa frente a una toma de decisiones.

7.1 Estrategias de generación de valor

Según Kaplan y Norton (2012) explican en su libro “Mapas Estratégicos” en detalle cómo utilizar esta herramienta para representar y comunicar una estrategia. Supone un paso más en la concreción de la nueva estrategia. Puede tener diferentes formatos, pero casi siempre tiene los siguientes componentes:

1. Los objetivos estratégicos, son frases cortas que concretan lo que la empresa quiere conseguir.
2. Las perspectivas, son las bandas horizontales en las que se muestran los objetivos estratégicos.

En el modelo de Kaplan y Norton (2012), son cuatro perspectivas : Perspectiva Financiera, con los objetivos de tipo económico; la Perspectiva de Clientes, con los objetivos que representan el valor a aportar a los clientes; la Perspectiva Interna o de Procesos, con los objetivos que tienen que ver con la mejora de los procesos internos de la empresa; y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que incluye objetivos que se relacionan con el activo inmaterial de la empresa: capital de información, capital humano y capital de organizacional.

Las líneas o temas estratégicos, se estructuran en vertical, en diferentes colores que agrupan objetivos estratégicos relacionados entre sí por relaciones causa-efecto. Estos objetivos pertenecen a diferentes perspectivas, y tienen en común una lógica que explica cómo se consiguen unos objetivos cuando se logran otros (Kaplan y Norton, 2012).

Las relaciones causa-efecto, que explican esta lógica, según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir objetivos superiores, a más largo plazo, hasta llegar a los objetivos financieros y en último término, al logro de la visión (Kaplan y Norton, 2012).

El mapa estratégico tiene como principal función “COMUNICAR”, a todo el personal de la organización como se va a ejecutar la estrategia planteada. Muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos (Kaplan y Norton, 2000).

Kaplan y Norton (2000) desarrollaron un modelo de mando de integral que incluye todas las variables importantes en la creación del valor en una empresa; persiguiendo la obtención de una eficacia productiva, la mejora de los costes, cartera de productos conllevando a tener un resultado combinación optima de productos y clientes, por otro lado se debe incluir los recursos humanos en ejes de formación, incentivos y sentido de pertenencia para la consecución de crecimiento económico y financiero en la utilización de dichas estrategias que conlleven a la generación de rentabilidad y creación de valor para los accionistas

El cuadro de mando integral es un mecanismo para determinar estrategias de creación de valor a

través de cuatro perspectivas: Financiera respaldada por estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva de los accionistas; cliente estrategia que traduce a la creación de valor y diferenciación para el cliente; Proceso interno las áreas estratégicas de diferentes procesos que permiten crear satisfacción en los clientes y accionistas; aprendizaje y crecimiento mediante el desarrollo de espacios de cambio, innovación y el crecimiento de la organización (Kaplan y Norton, 2000).

De igual forma incluye los indicadores de sistema de gestión como complemento del cuadro de mando integral, que puede ir más allá de un sistema para para medir resultados y formar parte de un marco organizativo de un sistema de gestión estratégica que permite determinar el camino de la competitividad empresarial y la generación de valor real para los accionistas.

Para concluir el cuadro de mando integral genera valor para la empresa, favoreciendo el diseño, implantación, evaluación y control de las nuevas estrategias que favorezcan el desarrollo y crecimiento con eficiencia y eficacia, con el fin de permitir ser una empresa más competitiva y diferenciarse para continuar creciendo. Entre las ventajas y beneficios más comunes que existen en la aplicación de BSC²³ (Aguilar, Lozada, & Noemi, 2016; Quinto, 2012): tenemos las siguientes:

- a. Ofrece una visión global de la situación de la organización. Recogiendo información de las características más relevante de las diferentes perspectivas
- b. Identifica la situación actual de la organización. La información que se obtiene del análisis describe la situación exacta y real en la que se encuentra la empresa.
- c. Facilita el control de la evolución de la compañía. Con la medición que se obtiene a través de los indicadores, se puede llevar a cabo el seguimiento y análisis, con el fin de prever y actuar para mitigar las futuras consecuencias minimizando riesgos en la empresa.
- d. Alinear los objetivos estratégicos con los del sector estudiado se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta.
- e. Favorece la comunicación de la estrategia a desarrollar y, por tanto, su implementación.
- f. Promueve la motivación e implicación de los trabajadores.

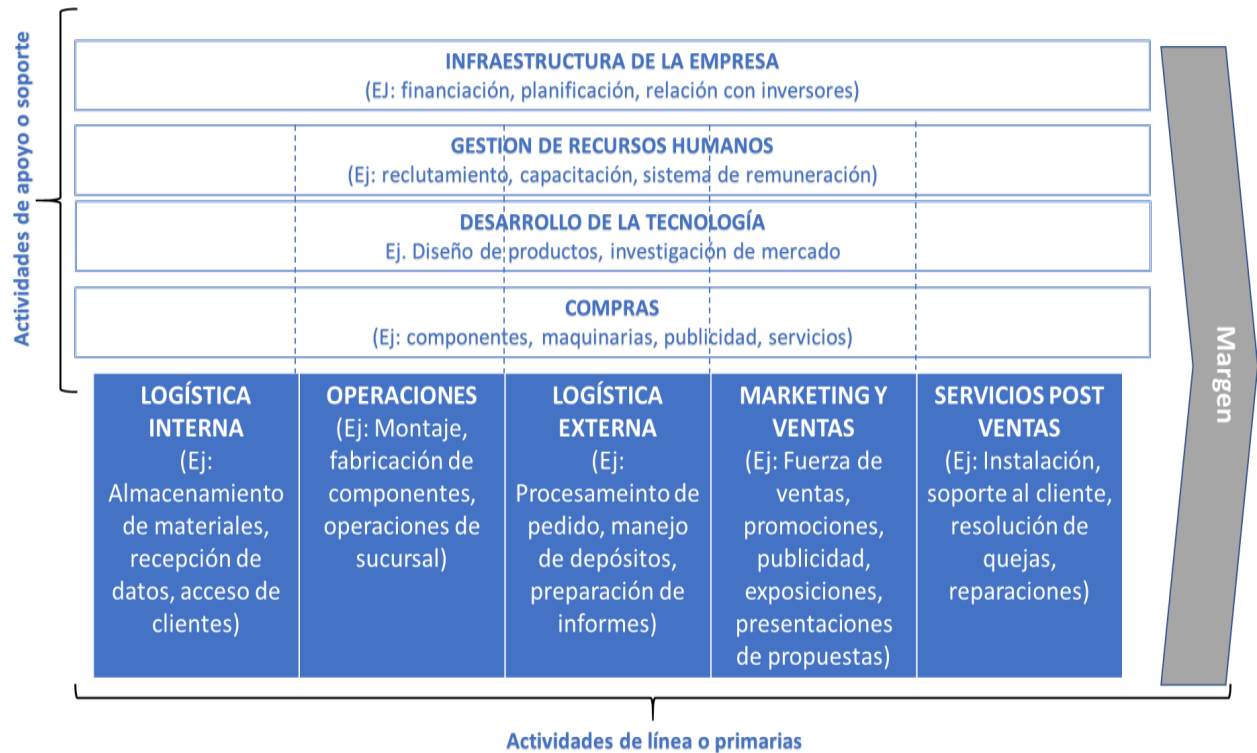
7.1.1 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta importante para el análisis estratégico de la empresa dado que permite determinar las estrategias más relevantes competitivamente entrelazando todas las áreas de la organización para determinar la ventaja competitiva de la empresa. Según Porter, M. (2004) es “La

²³ Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral

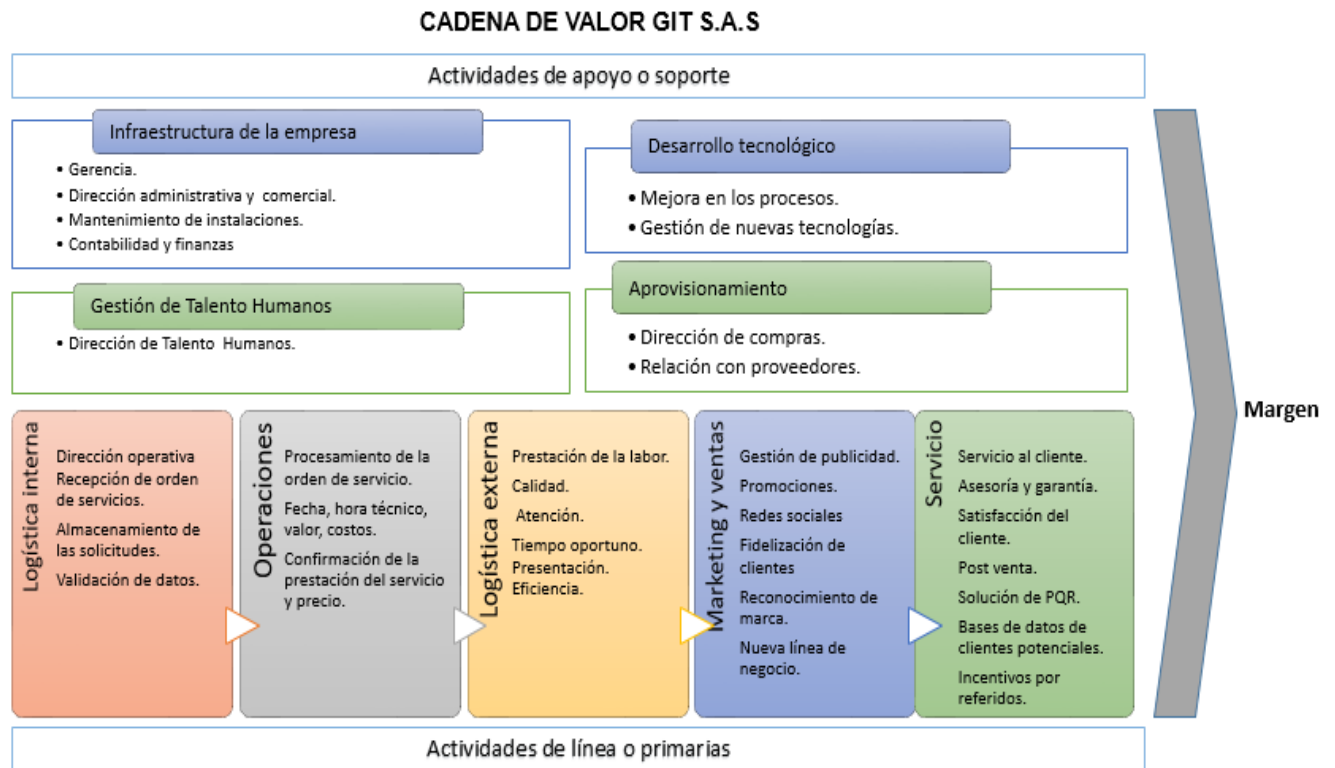
herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan”. La cadena de valor hace referencia al valor total y se compone de las actividades de valor y el margen, este último es la diferencia existente entre el valor total y el costo de las actividades de valor y las primeras son las actividades de la empresa que se dividen en dos: actividades primarias, que corresponden a aquellas que implican la creación del producto o servicio, la venta, entrega al comprador y servicio postventa. Las segundas apoyan las actividades primarias y se apoyan también entre ellas, son por ejemplo proporción de insumos, tecnología, y recurso humano entre otras (ver gráfico 12), Porter, 2004. En el gráfico 13 se presenta la cadena de valor diseñada para la empresa de GIT S.A.S.

Gráfica 8: Cadena de valor



Fuente: La autora con base en Porter (2004).

Gráfica 9: Cadena de valor de GIT S.A.S



Fuente: La autora, con base en la información de GIT S.A.S

En la cadena de valor de GIT S.A.S, presentada en la figura anterior, se destaca como fuente de ventaja competitiva el Talento Humano, porque el conocimiento del personal que realiza el mantenimiento es lo principal para prestar un servicio eficiente, y de calidad. Es importante mencionar que para innovar en esta área es necesaria la habilidad para desarrollar y reconfigurar las competencias internas y externas de la compañía, con el fin de adaptarla a los cambios del entorno (Upton, 1995).

De la cadena de valor de GIT también se destaca como punto clave y competitivo la adquisición de herramientas tecnológicas que apunten a las necesidades potenciales de los usuarios, pues las nuevas tecnologías son muy cambiantes y son un componente importante de desarrollo económico. Respecto a la generación de valor para GIT es importante utilizar la capacidad para interactuar y consolidar la gestión de conocimiento para fortalecer las capacidades de cada área dentro de la empresa incrementando la productividad y la competitividad a través de un desarrollo continuo de innovaciones en los procesos y procedimientos de cada área (Molano & Campo, 2014).

Por lo anterior la ventaja competitiva de GIT S.A.S, estaría apalancada por las siguientes actividades que pueden contribuir con la mejor definición de procesos y ser capaces de convertir y poner en un nivel superior las fases productivas, comerciales o económicas de GIT, generando ventaja competitiva sobre la competencia y aportando al nivel global de innovación del país. Gabiña (1998).

- Actividades de línea o primarias: operaciones de los técnicos.
- Actividades de apoyo: gestión de talento humano y adquisiciones de herramientas tecnológicas.
- Aseguramiento de la calidad como actividad transversal a toda la empresa.

Tabla 12: Ventaja competitiva de GIT S.A.S

VENTAJA COMPETITIVA	DESCRIPCIÓN
Precio	La empresa se caracteriza por que los precios de los diferentes mantenimientos son económicos en comparación con los de otras empresas.
Ubicación	Las instalaciones de la empresa se encuentran en Sogamoso sin embargo la empresa cuenta con colaboradores a nivel nacional lo que genera credibilidad y más reconocimiento.
Presentación del personal	La empresa recalca mucho la presentación personal ya que tiene claro que cada colaborador es la imagen de la compañía y esto genera que se diferencie de otras empresas.
Tecnología utilizada	GIT S.A.S por ser una empresa que cuenta con alta tecnología para la gestión de servicios.
Capital humano	Para GIT S.A.S el capital humano es muy importante por esta razón capacita a los colaboradores en servicio al cliente, en mantenimiento y en la normatividad legal.
Servicio pos venta	La empresa aplica el servicio post venta a los diferentes clientes por medio de llamadas y encuestas de satisfacción para así tomar medidas preventivas y correctivas en las diferentes áreas de la empresa
Calidad de servicio	La calidad de servicio es un eje de comportamiento que logra diferenciar a la compañía en todas sus áreas ya que se caracteriza por fomentar la actitud de servicio, que los insumos sean de calidad, que el trabajo eficiente para que los clientes siempre prefieran a GIT S.A.S

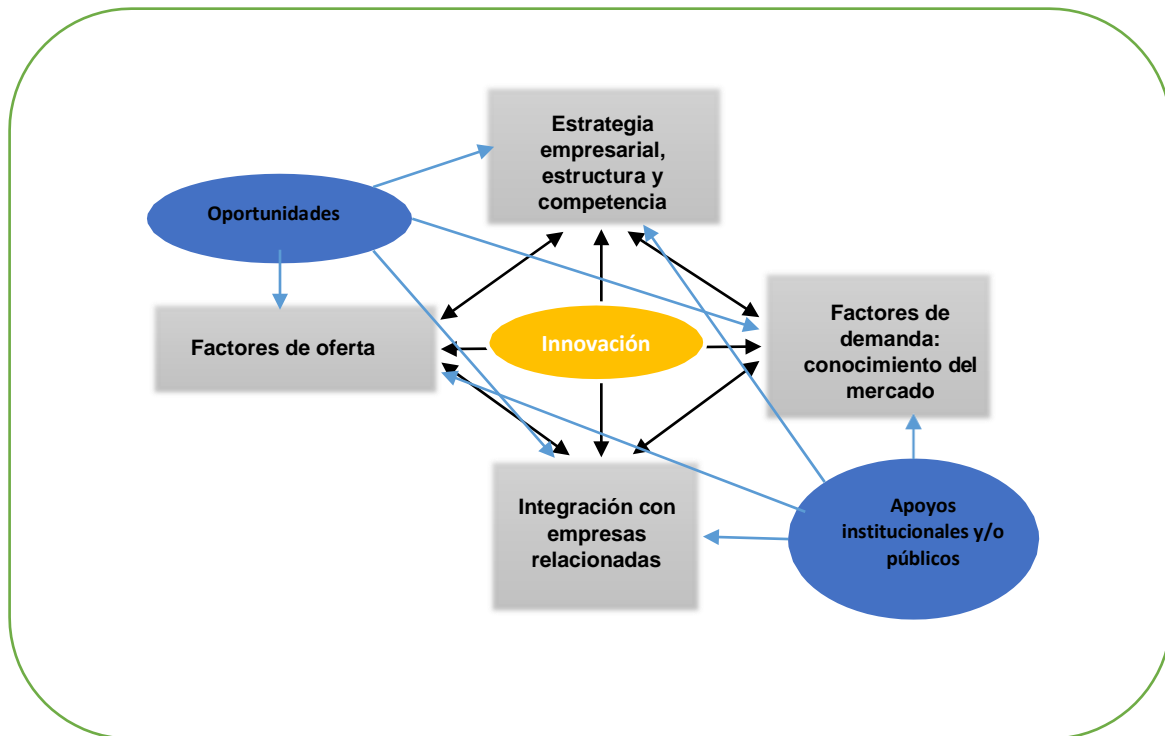
Fuente: La autora

7.2 Ventaja competitiva

Porter (1990), plantea que la estrategia competitiva es el medio de la búsqueda del éxito o fracaso de las empresas, con la capacidad que tiene una empresa de competir en su entorno y mercado con la competencia, logrando obtener buena posición y participación logrando tener una consolidación, permanencia y expansión en el tiempo. La competitividad se puede medir a nivel macro y micro en un entono país, estado, nación, región o empresa que trabaja mediante condiciones de libre competencia y mercado en un enfrentamiento directo en espacios nacionales o internacionales, que permita tener factores de productividad y rentabilidad para el bienestar integral

Uno de los grandes aportes de Porter para entender el fenómeno de ventajas competitivas bajo el modelo del diamante de la competitividad. En la ilustración 7 se identifica la interacción de cuatro elementos los cuales deben funcionar eficientemente para lograr el éxito e innovación en los sectores. Estos cuatro determinantes básicos son:

Ilustración 11: Diamante de la competitividad



Fuente: La autora, Basada en Porter (1990); Ramírez, (2008)

Los factores de demanda, reflejan la naturaleza del conocimiento del mercado con respecto al producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. La integración con empresas de sectores conexos y de apoyo (clústers), evidencian la ausencia o presencia de la nación en los proveedores y afines que son competitivos; por otro lado los factores de oferta son los que describen la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, dentro de estos se encuentran la mano de obra especializada o la infraestructura de la industria. Y por último, la estrategia empresarial, estructura y competencia, manifiesta las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. (Ramírez, 2008)

Además de los cuatro factores principales para el esquema propuesto, existen dos elementos más, que no influyen directamente en la creación de una ventaja competitiva, pero si son esenciales para la creación de innovación, estos factores son **Apoyos institucionales y/o públicos** que se definen dentro del modelo como los recursos cuando se trata de crear una ventaja para competir en el mercado, en el que se decide hasta qué punto apoya elementos como la innovación o la investigación. Otro factor es el azar u **oportunidades** en el cual se interpreta como los eventos imprevistos capaces de generar discontinuidades

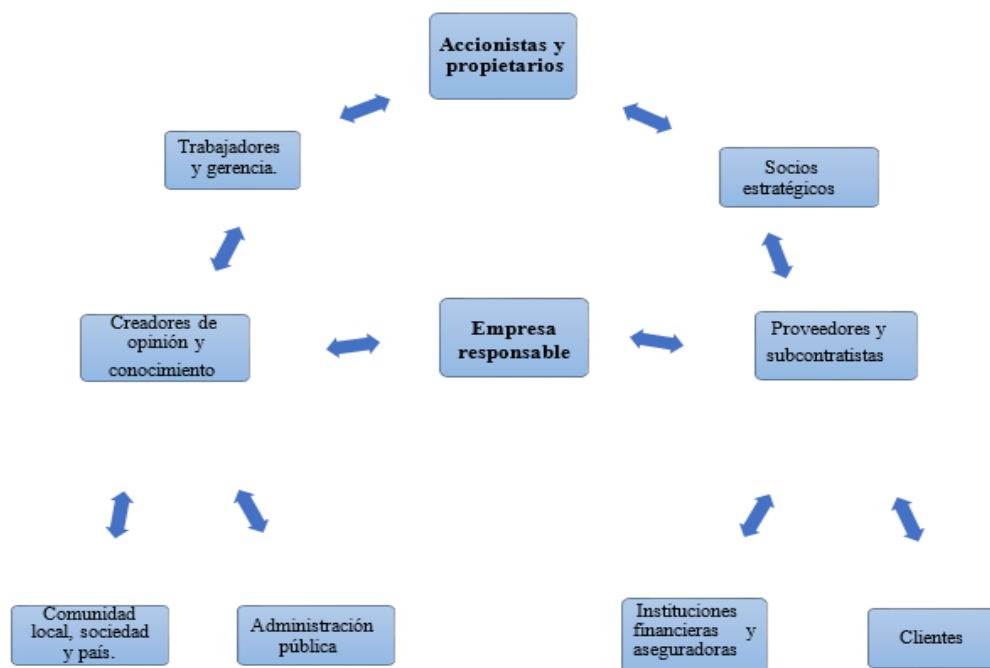
y que así mismo anulan ventajas competitivas de la competencia directa para la organización. Aunque es un factor que no está reflejado en el diamante, genera efectos súbitos y asimétricos (Porter, 1990). Al mezclar estos factores se puede obtener una ventaja competitiva que dependa de la efectividad y la eficiencia.

7.3 Stakeholders

En varias ocasiones se toman decisiones de vital importancia en las empresas, las cuales sin un buen direccionamiento y análisis previo pueden desarrollar una estrategia negativa, en este sentido los stakeholders son grupos de interés que afectan a la organización y hacen parte de la sociedad. Son múltiples los interesados que se benefician de las empresas y las empresas por su parte se enfrentan a varios cambios en las estructuras del mercado, en las necesidades de sus clientes, en cambios de productos de acuerdo a las necesidades sociales y ambientales y requieren esfuerzos para mantenerse a largo plazo logrando equilibrio entre todos los grupos de interés (Aldeanueva, Romero, Simó, Álvarez, & Ibisate, 2008). (ver grafica 10 de skateholders).

De acuerdo a la realidad de cada empresa se deben definir los stakeholders pertinentes y gestionarlos para lograr que la organización perdure en el tiempo (Kolk & Pinkse, 2007), así mismo se debe reconocer la importancia de los stakeholders y darle relevancia a temas como la responsabilidad social, entendida en sentido ético. (Kolk & Pinkse, 2007).

Gráfica 10: Mapa Genérico de skateholders



Fuente: La autora a partir de Aldeanueva et al., 2008; Criollo, Viñán, Tecualtl, & Jaramillo; Kolk & Pinkse, 2007).

Teniendo en cuenta a Aldeanueva, Romero, Simó, Álvarez, & Ibisate, 2008, el mapa generico de Skateholders o de partes interesadas es una herramienta para representar de forma visual los grupos que participan en el servicio de la empresa, los cuales se agrupan por intereses comunes y cada empresa lo puede elaborar más ajustado diseñando instrumentos de medición que le permitan realizar mejor las agrupaciones. En el caso de GIT S.A.S con la información obtenida en el capítulo 1 y el capítulo 2 sobre la empresa, y siguiendo el mapa genérico se identifican a continuación los Stakeholders internos y externos.

Internos

Trabajadores / Gerencia: La empresa debe contar con un grupo de colaboradores calificados con el fin de llevar a cabo sus objetivos, con la directriz de una gerencia solida con el fin de consolidar un equipo de trabajo alineado con las estrategias corporativas. En el caso de GIT

S.A.S este grupo corresponde al número de trabajadores actuales de la compañía. Los cargos se encuentran relacionados en el organigrama planteado en el capítulo anterior.

Accionistas / Propietarios: Son los que permiten que una empresa siga adelante, por tal motivo ellos deben tomar buenas decisiones apoyados de un grupo de asesores para que las metas planteadas se cumplan en el tiempo y con los resultados esperados. Este grupo en GIT S.A.S corresponde a la propietaria quien es la única accionista.

Socios Estratégicos: Este grupo especializado son quienes direccionan a la empresa a tomar las mejores decisiones con el fin de mantenerse en el mercado y consolidarse como un referente ante sus competidores. Los socios estratégicos pueden llegar a ser el SENA que al brindar capacitaciones aporte significativamente al crecimiento y desarrollo de GIT S.AS. Sin embargo, en la actualidad la empresa no cuenta con socios estratégicos definidos.

Externos

Proveedores y Subcontratistas: Son los que permite que la empresa se cuente con los recursos para el correcto funcionamiento de la empresa, tienen un gran impacto por esto la relación debe estar enmarcada bajo el manual de conducta de la compañía. Para GIT este grupo esta conformado por los proveedores de insumos de mantenimiento, es decir las empresas de software, hardware, de elementos de limpieza y de impresión como se evidencio en el capítulo 1.

Comunidad local/ sociedad/país: Hacen parte de la actividad de la empresa porque se opera de acuerdo a las directrices establecidas, con el fin de beneficiar al país y a la comunidad logrando a través de ellos conseguir y mantener una buena imagen como lo indica la visión y misión empresarial. En GIT este grupo

corresponde a la comunidad de Sogamoso y las regiones aledañas del departamento de Boyacá.

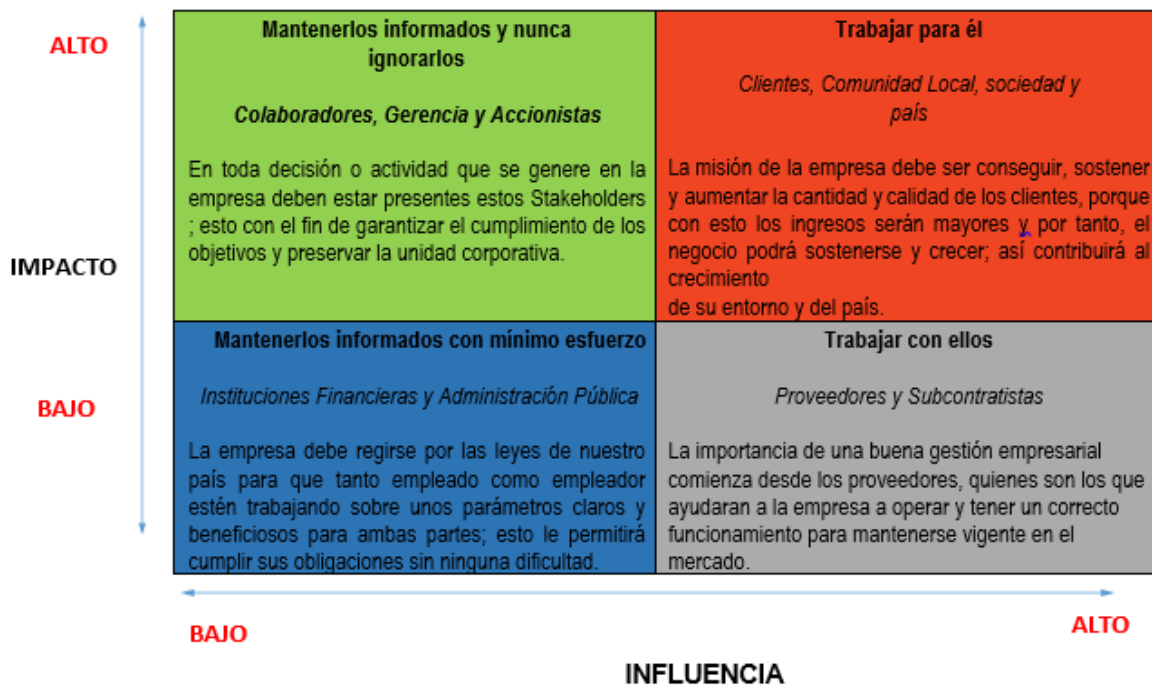
Cientes: Los clientes son la razón de ser de la empresa, por esa la aptitud de servicio y de calidad debe estar latente en los integrantes de la empresa con el fin de obtener los mejores resultados con los clientes, pudiendo la empresa seguir adelante con sus objetivos. Los clientes de GIT están clasificados en personas jurídicas y personas naturales. En la empresa se destacan las personas jurídicas de todo el país.

Instituciones Financieras/Aseguradoras: Es importante mantener una buena comunicación y adecuadas relaciones comerciales con las entidades bancarias porque por este canal es que se permite el movimiento de las actividades comerciales de la empresa y de las partes interesadas. Para GIT corresponde a los bancos que financian las actividades comerciales y que le facilitan el movimiento financiero.

Administración Pública: Son las leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de la empresa. Para GIT corresponde a las instituciones afines con la labor como: ministerio de las TICS, alcaldía de Sogamoso y Cámara de Comercio de Sogamoso, DIAN, UGPP, Superintendencia de Industria y Comercio entre otros.

Competencia: Empresas con la misma actividad económica que generan una gran importancia en el sector de mantenimiento que pueden llegar a afectar el desarrollo de la compañía. La competencia de la organización se describe en el capítulo 1 donde se clasifica e identifica las empresas a nivel nacional y regional.

Gráfica 11: Matriz de relaciones (influencia vs. Impacto) entre la empresa y los Stakeholders.



Fuente: La autora a partir de la información recolectada de la organización.

Por medio de la anterior matriz de relación se pueden clasificar los stakeholders teniendo en cuenta su nivel de impacto y de influencia donde:

Los colaboradores, gerencia y accionistas se encuentran en el cuadrante de alto impacto y de baja influencia debido a que su participación dentro de la organización es alto e indispensable y se deben tener siempre satisfechos para que la misión de la organización se cumpla a cabalidad.

Instituciones financieras y administración pública este grupo de interés se caracteriza por no tener una mayor influencia en las decisiones de la organización pero que puede llegar a impactar negativamente si no se tienen en cuenta.

En el cuadrante rojo se encuentran ubicados los grupos de interés que la empresa debe involucrar al máximo y que se deben tener en cuenta en las decisiones ya que este cuadrante más activo externo de la organización por eso se encuentran los clientes, la comunidad, sociedad y el país.

Los proveedores y subcontratistas tienen un alto nivel de influencia en la organización por intereses propios y porque son aliados estratégicos que ayudan a la imagen y posicionamiento en el mercado a la compañía.

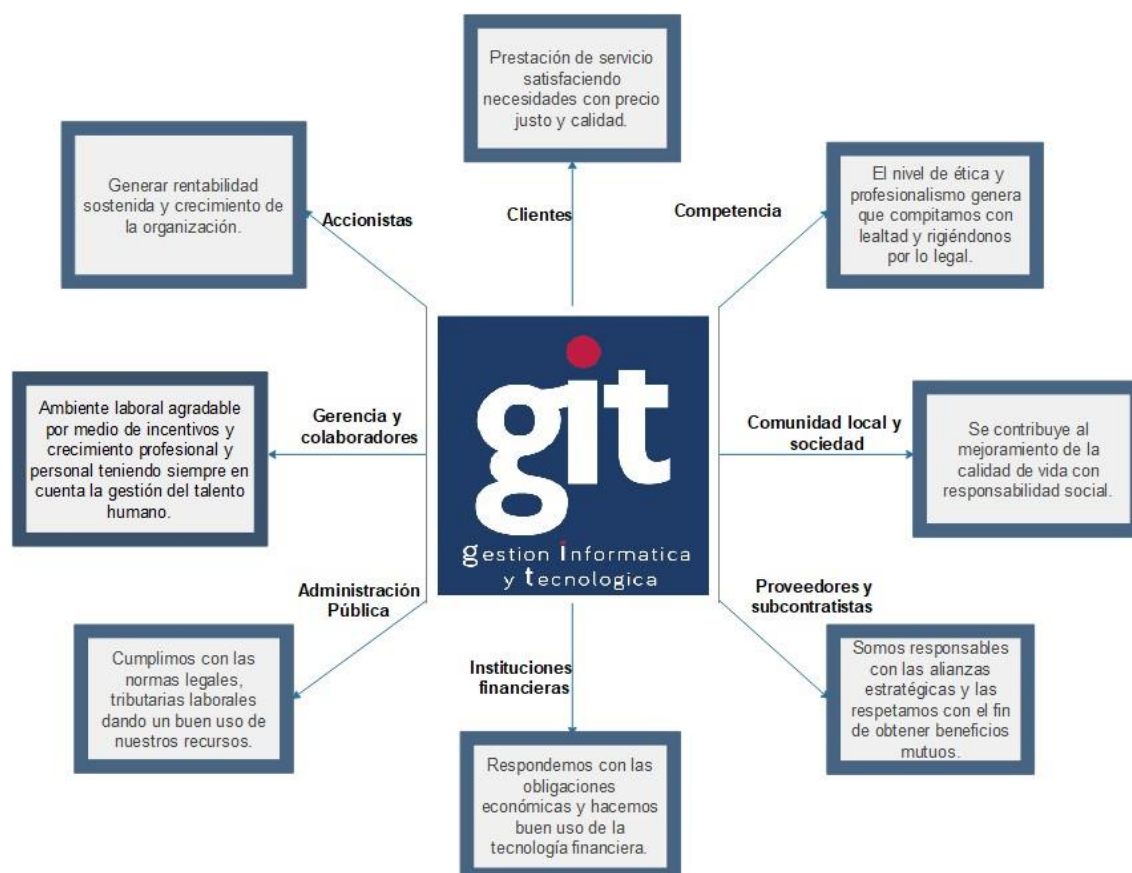
A partir de lo anterior y teniendo en cuenta la matriz de relación se puede concluir que aunque los grupos de interés internos y externos se clasifican por su influencia e impacto todos en algún momento influyen positiva o negativamente en la empresa por lo tanto es necesario tenerlos en cuenta en la siguiente propuesta de generación de valor.

7.4 Generación de valor

Con base a la cadena de valor y descripción de los factores diferenciadores de la organización se plantea la siguiente propuesta de generación de valor logrando identificar e integrar todas las áreas de GIT S.A.S con el fin de tener oportunidades de mejora respecto a los grupos de interés y alcanzando un nivel de satisfacción de los clientes y un ambiente laboral armónico.

Ilustración 12: Ventaja competitiva de GIT S.A.S

PROPUESTA DE GENERACIÓN DE VALOR GIT S.A.S



Fuente: La autora

La anterior propuesta de generación de valor para la organización integra los objetivos y estrategias para poder alcanzar las metas propuestas por cada área, generando ventajas competitivas de costo y de valor agregado mejorando la productividad y las relaciones con todos los grupos de interés como lo son proveedores, la comunidad, competencia, clientes, administración pública, entidades financieras y gerente y colaboradores.

8. CAPITULO IV: PROPUESTA PARA LOGRAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 Plan de acción

Teniendo en cuenta los capítulos anteriores se desea plantear un plan de acción que tiene como fin llevar un control de las estrategias planteadas por medio de la gestión de actividades que debe desarrollar cada área de la organización con el propósito de cumplir los objetivos establecidos, con un tiempo requerido, recursos en este caso humanos, materiales y financieros, de igual forma debe asignar un responsable que es la persona o grupo de personas que tiene como responsabilidad encargarse de que las actividades se cumplan y se realicen dentro de los parámetros establecidos como lo es el presupuesto , tiempo y recursos.

Para este plan de acción se tiene en cuenta una herramienta de gestión que es el BALANCED SCORECARD por medio de este se definieron las estrategias que se deben realizar para cumplir las metas, ya que es un instrumento que facilita la medición por medio de indicadores en tiempo real y que genera una perspectiva del futuro para la planeación estratégica de las organizaciones.

Tabla 13: Plan de acción..

Área	Estrategia	Actividades	Recursos			Descripción	ítem	Presupuest o	Indicador	Responsable
			H	F	M					
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Realizar un presupuesto histórico anual.	Proyectar los ingresos y los egresos de la compañía teniendo en cuenta todas las áreas.	X	X		Plan de presupuesto	1	\$400.000	Rango de tolerancia $RT = \frac{\text{presupuesto proyectado} - \text{presupuesto ejecutado}}{100}$	Contador, director administrativo y gerente
	Implementar la venta de equipos de cómputo.	Segmentar nicho de negocio y público objetivo.	X	X	X	Incentivo labor (director comercial)	2	\$500.000	Utilidades línea de negocio $ULN = \text{Ventas generadas} - \text{presupuesto invertido}$	Director comercial y gerente
		Abrir una nueva línea de negocio.	X	X	X	Base presupuestal para comprar equipos de cómputo, escritorio, tres sillas y recurso humano	3	\$29.940.000		
		Formalizar un portafolio de servicios y de equipos donde se evidencie su variedad.			X	Carpetas, catálogos o revistas.	4	\$350.000		Director comercial y gerente
		Realizar promociones de venta de equipos y servicios.			X	Internet, redes sociales y volantes	5	\$400.000	Índice de promociones $IP = \frac{\text{promociones realizadas}}{\text{promociones proyectada}} * 100$	
		Buscar proveedores directos con el fin de ofrecer un precio de estandarizado.			X	Internet, telefonía móvil y fija	6	\$80.000	Índice de alianzas $IA = \frac{\text{alianzas realizadas}}{\text{alianzas proyectadas}} * 100$	Director comercial y gerente
		Efectuar alianzas estratégicas con los proveedores actuales y nuevos.	X		X	Carpeta de propuestas y viáticos	7	\$500.000		
		Crear una tienda virtual.	X	X		Personal de marketing digital	8	\$5.100.000	Índice de ventas $IV = \frac{\text{ventas realizadas}}{\text{presupuesto invertido}} * 100$	Director comercial y coordinador de marketing
	Minimizar costos por medio del diseño e implementación de manual de funciones de cada puesto de trabajo.	Analizar y describir cada puesto especificando funciones, perfil profesional, jefe inmediato y todo lo que contenga un manual de funciones.	X	X		Recurso de salud ocupacional	9	\$1.500.000	Índice de servicios $IS = \frac{\text{servicios prestados termonado}}{\text{servicios ingresados}} * 100$	Gerente y director operativo.

Área	Estrategia	Actividades	Recursos			Descripción	ítem	Presupuest o	Indicador	Responsable
			H	F	M					
		Optimizar los procesos unificando actividades.	X	X	X	Estudios de tiempo y movimiento en todas las áreas	10			Gerente y director operativo.
M E R C A D E O Y V E N T A S	Asistir activamente a programas de la cámara de comercio de Duitama y Sogamoso.	Enviar una delegación de la empresa a los diferentes foros, ferias y concursos.	X	X	X	Portafolios, carpetas, obsequios y viáticos	11	\$1.600.000	Índice de participación $IP = \frac{\text{ferias asistidas}}{\text{ferias proyectadas}} * 100$	Gerente y director comercial.
	Visitar posibles clientes potenciales.	Indagar perfiles similares de nuestros clientes actuales con el fin de implementar estrategias de fidelización y selección.	X			Inmerso ítem #3	12	\$0	Índice de clientes nuevos $ICN = \frac{\text{clientes nuevos} - \text{clientes antiguos}}{\text{total clientes}} * 100$	Director comercial y director administrativo
		Plasmar una base de datos de posibles clientes regionales.	X			Inmerso ítem #3	13	\$0		Director comercial
	Programa de post venta para identificar el nivel de satisfacción del cliente.	Realizar el seguimiento de los servicios prestados por medio de una macro que tenga el tipo de servicio que se prestó y el cliente.	X	X	X	Recurso humano, computador, escritorio, dos Sillas y celular	14	\$16.080.000	$IS = \frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{total clientes}} * 100$	Director operativo
		Aplicar encuestas de satisfacción a los clientes por diferentes medios.			X	Redes sociales, página web y encuesta física (impresiones). Inmerso ítem #13	15	\$720.000		Asesor comercial
		Unificar la información recolectada de las encuestas y la macro con el fin de analizarla y tomar las respectivas acciones preventivas y correctivas.	X		X	Socializaciones con todo el personal. Inmerso ítem #13	16	\$0		Director operativo director comercial y gerente
	Diseñar un programa de mercadeo utilizando diversos canales de comunicación.	Identificar las oportunidades de negocio en el mundo online.	X		X	Inmerso ítem # 2	17	\$0	$PM = \frac{\text{presupuesto requerido}}{\text{presupuesto invertido}} * 100$	Coordinador de marketing
		Proyectar y crear el perfil de la empresa en las diferentes redes sociales.	X		X	Inmerso ítem #8	18	\$0		Coordinador de marketing
		Actualizar los perfiles de la empresa en tiempo real y constantemente	X		X	Inmerso ítem #8	19	\$0		Coordinador de marketing

Área	Estrategia	Actividades	Recursos			Descripción	ítem	Presupuest o	Indicador	Responsable
			H	F	M					
		Entregar a clientes y posibles clientes un portafolio de la empresa.	X	X		Inmerso ítem #2	20		$IP = \frac{\text{presupuesto requerido}}{\text{presupuesto invertido}} * 100$	Coordinador de marketing
		Hacer un formato de referidos de los colaboradores a nivel nacional y enviarlo		X		Incentivos personal que refiera (por cada referido \$2000)	21	\$7.200.000		Director comercial jefe de talento humano
		Llevar publicidad (volantes) a las entidades de educación superior.	X			Inmerso ítem #3	22	\$0		Asesor comercial y director comercial
		Tener un espacio publicitario en periódicos locales		X		Espacio publicitario	23	\$700.000		Coordinador de marketing
	Voz a voz por medio de la prestación del servicio de calidad.	Fomentar el programa de referidos de la empresa incentivando a los clientes.		X		Incentivos de mantenimientos (por 15 referidos un mantenimiento preventivo gratis) e Insumos.	24	\$9.000.000	$IR = \frac{\text{cantidad de referidos}}{\text{cantidad de clientes totales}} * 100$	Director operativo y director administrativo
		Promover y aplicar la calidad de servicio como valor agregado de la empresa. Colaboradores personalicen de nuestro slogan ítem diferenciador de la empresa			X	Ejes de comportamiento y obsequios	25	\$1.400.000		Jefe de talento humano
	Investigar herramienta de gestión de servicios y su entorno.	Buscar la herramienta que se adapte al proceso de gestión de servicios.			X	Contacto telefónico y correos a proveedores de herramientas tecnológicas.	26	\$30.000	$AD = \frac{\text{Aplicaciones des arrollada}}{\text{aplicaciones planteadas}} * 100$	Director operativo
		Efectuar lluvia de ideas con los colaboradores para identificar sus ideas y propuestas.			X	Alquiler de un lugar, alimentación, herramientas (talleres creativos) y viáticos	27	\$900.000		Director operativo y jefe de talento humano
		Diseñar la herramienta basada en la necesidad del área operativa.	X	X	X	Tres colaboradores, suministro de tecnología, materiales y licencias	28	\$4.000.000		director operativo y gerente

Área	Estrategia	Actividades	Recursos			Descripción	Ítem	Presupuesto	Indicador	Responsable
			H	F	M					
O P E R A T I V A	Promover mecanismos de ámbito tecnológico que generen innovación en los procesos.	Participar activamente en eventos de tecnología a nivel nacional y en las cámaras de comercio de la región y demás entidades relacionadas con las Tics.	X		X	Gestión de participación, viáticos, carpetas y volantes.	29	\$2.100.000	Participación en eventos $PE = \frac{\text{eventos participados}}{\text{eventos proyectados}} * 100$	Director operativo y coordinadores operativos
	Realizar capacitaciones al personal técnico.	Ser parné de empresas de tecnología y aprovechar cada una de las capacitaciones que ellos brindan.	X	X		Alianzas estratégicas y viáticos	30	\$1.410.000		Jefe de talento humano y director operativo
		Fomentar los cursos cortos de sistemas y mantenimiento en alianza con el SENA.	X	X	X	Reuniones, viáticos y uso de plataformas	31	\$400.000	Cursos efectuados $CE = \frac{\text{cursos efectuados}}{\text{cursos planteados}} * 100$	Director administrativo
	Estandarizar y documentar cada proceso.	Diseñar e implementar el sistema de gestión de calidad.	X	X	X	SGC	32	\$5.000.000		Asesor externo del SGC y gerente
		Implementar la mejora continua en cada puesto de trabajo.	X	X	X					
	Aumentar el seguimiento eficientemente al personal operativo.	Ejecutar un plan de trabajo semanal.	X	X		Gestión operativa	33	\$0	Índice de informes $II = \frac{\text{informes recibidos}}{\text{informes solicitados}} * 100$	Director administrativo
		Solicitar un Informe semanal de cada puesto de trabajo donde se describa lo realizado a la semana.	X	X						
	Promover el modelo de la felicidad gerencial.	Destacar y felicitar al empleado del mes en todo el equipo de trabajo.			X	Cuadro de honor	34	\$15.000	Colaboradores satisfechos $cs = \frac{Q \text{ colaboradores satisfechos}}{\# \text{ total de colaboradores}} * 100$	Jefe talento humano y gerente
		Dar a todos los colaboradores el día libre cuando cumplan años.	X	X		Fechas especiales	35	\$1.000.000		Jefe de talento humano y gerente
		Generar confianza a los colaboradores por medio de mesas redondas y talleres.	X	X	X	Reuniones no operativas	36	\$360.000		Jefe de talento humano y gerente

Área	Estrategia	Actividades	Recursos			Descripción	ítem	Presupuest o	Indicador	Responsable
			H	F	M					
T A L E N T O H U M A N O		Realizar programa de incentivos de compensación por la productividad.		X		Presupuesto autorizado	37	\$4.800.000	Índice de incentivos $II = \frac{Q \text{ incentivos entregados}}{Q \text{ incentivos establecidos}} * 100$	Jefe de talento humano y gerente
	Reuniones donde cada colaborador exponga las oportunidades de mejora de su puesto de trabajo.	Realizar pausas activas	X	X		Salud ocupacional	38	\$3.600.000	Índice de pausas activas $IPA = \frac{\text{pausas activas realizadas}}{\text{pausas activas proyectadas}} * 100$	Jefe de talento humano y persona de salud y seguridad en el trabajo
		Hacer un buzón de PQR.			X	Buzón	39	\$80.000	$IPQR = \frac{Q \text{ PQR atendidos}}{Q \text{ PQR recibidos}} * 100$	Jefe de talento humano
	Ayudar a desarrollar las habilidades blandas de los colaboradores.	Fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización	X			Inducciones y socializaciones	40	\$480.000	Índice de capacitaciones $IC = \frac{\text{capacitaciones realizadas}}{\text{capacitaciones necesarias}} * 100$	director administrativo
		Capacitar a todo el personal en atención al cliente.	X			Capacitaciones	41	\$2.000.000		Gerente y jefe de talento humano
A S U N T O S J U R Í D I C O S	Conocer y cumplir la normatividad legal vigente que relacione la empresa.	Realizar seguimiento a las páginas y medios donde las cámaras de comercio y entidades gubernamentales y nacionales realicen talleres o capacitaciones para estar actualizados.	X			Asesoramiento externo	42	\$6.000.000	Talleres asistidos $TA = \frac{\text{talleres asistidos}}{\text{talleres fomentados}} * 100$	Asesor externo
	Participación activa en programas de actualización de la normatividad legal vigente tributaria, legislación laboral y seguridad y salud en el trabajo.	Asistir a los talleres que se realicen de esta normatividad legal vigente.	X			Reuniones	43	\$500.000	Índice de retroalimentaciones $IR = \frac{\text{retroalimentaciones realizadas}}{\text{talleres asistidos}} * 100$	Jefe de talento humano, contador, director y administrativo
		Hacer retroalimentaciones de los programas de actualización que cada área tenga respecto a temas legales	X							

Fuente: La autora

Tabla 14: Cronograma de actividades de la propuesta del plan de acción.

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Proyectar los ingresos y los egresos de la compañía teniendo en cuenta todas las áreas.												
Segmentar nicho de negocio y público objetivo.												
Abrir una nueva línea de negocio.												
Formalizar un portafolio de servicios y de equipos donde se evidencie su variedad.												
Realizar promociones de venta de equipos y servicios.												
Buscar proveedores directos con el fin de ofrecer un precio de estandarizado.												
Efectuar alianzas estratégicas con los proveedores actuales.												
Crear y mantener actualizada una tienda virtual.												
Analizar y describir cada puesto especificando funciones, perfil profesional, jefe inmediato y todo lo que contenga un manual de funciones.												
Optimizar los procesos unificando actividades.												
Enviar una delegación de la empresa a los diferentes foros, ferias y concursos.												
Indagar perfiles similares de nuestros clientes actuales con el fin de implementar estrategias de fidelización y selección.												
Plasmar una base de datos y alimentarla de posibles clientes regionales.												
Realizar el seguimiento de los servicios prestados por medio de una macro que tenga el tipo de servicio que se prestó y el cliente.												
Aplicar encuestas de satisfacción a los clientes por diferentes medios.												
Unificar la información recolectada de las encuestas y la macro con el fin de analizarla y tomar las respectivas acciones preventivas y correctivas.												
Identificar las oportunidades de negocio en el mundo online.												
Proyectar y crear el perfil de la empresa en las diferentes redes sociales.												
Actualizar los perfiles de la empresa en tiempo real y constantemente												
Entregar a clientes y posibles clientes un portafolio de la empresa.												
Hacer un formato de referidos de los colaboradores a nivel nacional.												

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Llevar publicidad (volantes) a las entidades de educación superior.												
Tener un espacio publicitario en periódicos locales												
Fomentar el programa de referidos de la empresa incentivando a los clientes que traigan referidos a la empresa.												
Promover y aplicar la calidad de servicio como valor agregado de la empresa.												
Buscar la herramienta que se adapte al proceso de gestión de servicios.												
Efectuar lluvia de ideas con los colaboradores para identificar sus ideas y propuestas.												
Diseñar la herramienta basada en la necesidad del área operativa.												
Participar activamente en eventos de tecnología a nivel nacional y en las cámaras de comercio de la región y demás entidades relacionadas con las Tics.												
Ser parnés de empresas de tecnología y aprovechar cada una de las capacitaciones que ellos brindan.												
Fomentar los cursos cortos de sistemas y mantenimiento en alianza con el SENA.												
Diseñar e implementar el sistema de gestión de calidad.												
Implementar la mejora continua en cada puesto de trabajo.												
Ejecutar un plan de trabajo semanal.												
Solicitar un Informe semanal de cada puesto de trabajo donde se describa lo realizado a la remana.												
Destacar y felicitar al empleado del mes en todo el equipo de trabajo.												
Dar a todos los colaboradores el día libre cuando cumplan años.												
Generar confianza a los colaboradores por medio de mesas redondas y talleres.												
Realizar programa de incentivos de compensación por la productividad.												
Realizar pausas activas												
Realizar un buzón de PQR.												

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización												
Capacitar a todo el personal en atención al cliente.												
Realizar seguimiento a las páginas y medios donde las cámaras de comercio y entidades gubernamentales y nacionales realicen talleres o capacitaciones para estar actualizados.												
Asistir a los talleres que se realicen de esta normatividad legal vigente.												
Hacer retroalimentaciones de los programas de actualización que cada área tenga respecto a temas legales												

Fuente: La autora

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

- Se evidencio que la empresa tiene un gran potencial en el sector donde desarrollo sus actividades y con el análisis FADO se plantearon estrategias relevantes que se están implementado, tales como como el modelo de Gestión Humana, dar a conocer el valor agregado del servicio, el plan de marketing y demás que tienen en cuenta los factores externos e internos de la organización con el fin de mejorar día a día.
- Se evidencia que la empresa GIT S.A.S tiene oportunidades para llegar a ser líder a nivel nacional y regional ya que posee factores diferenciadores como lo es el precio y la calidad del servicio para así atraer y fidelizar más clientes.
- El diseño de la planeación estratégica permite que la empresa tenga una visión más clara de lo que es y lo que quiere llegar a ser, ya que anteriormente no se tenía y en el punto de crecimiento en el que se encuentra, es necesario la propuesta de generación de valor para hacerla más competitiva en la actividad económica que desarrolla.
- Se evidencia la importancia de los diferentes grupos de interés a nivel externo e interno en todas las áreas de la compañía; ya que esto optimiza las operaciones y la gestión organizacional logrando una interacción en el desarrollo operacional.
- Se concluye que para implementar una cultura de cambio dentro de GIT SAS, es necesario crear un factor competitivo el cual se genera a partir de la innovación de diferentes procesos de servicios que se prestan, alineando el plan de acción con el capital humano, para producción de ideas, liderazgo y creatividad dentro de una compañía, es fácil llegar al cambio re direccionando las competencias de cada ser humano.
- Como autora de este proyecto concluyo que el desarrollo del mismo fue de gran importancia ya que permitió reforzar los conceptos y conocimientos adquiridos durante mi ciclo profesional en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, adicional por medio de la práctica empresarial realizada en la organización GIT S.A.S obtuve una experiencia que genero valor a mi vida profesional y personal.

Recomendaciones

- Se recomienda realizar la implementación de la propuesta de generación de valor con el fin de cumplir las estrategias para alcanzar los objetivos haciendo un seguimiento con los indicadores del plan de acción.
- Durante el desarrollo del proyecto se identificó que para la empresa GIT S.A.S es necesario la implementación del área comercial con el fin de dar a conocer la empresa y tener una relación a largo plazo con los clientes, identificando otra línea de negocio en el mercado.
- Fomentar la cultura organizacional en todas las áreas de GIT S.A.S para laborar con eficiencia y en el mismo rumbo manteniendo la imagen corporativa de la empresa.
- Se recomienda el diseño y la implementación del aplicativo que optimice la gestión de servicio ya que se cuenta con la mano de obra para la elaboración y la creatividad del mismo.
- La implementación o puesta en marcha del plan de acción con el aplicativo de control de indicadores planteados, queda a consideración de la organización y su dirección.
- Se recomienda realizar otros estudios en la organización , que se pueden llevar acabo mediante la modalidad de práctica empresarial como opción de grado del programa y de otras disciplinas de la universidad tales como proyectos enfocados a marketing digital, área de talento humano, gestión operativa entre otros.

BIBLOGRAFIA

- Aldeanueva, C. M., Romero, A. M., Simó, N. Á., Álvarez, M., & Ibisate, A. J. (2008). La estructuración de las relaciones con grupos de interés (stakeholders) como fuente de innovación organizativa. Paper presented at the Approaches and Trends on Current Organization Engineering.
- Amado, J. R. (2010). El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento.
- Araya, A. (2017). Modelos de Planeación Estratégica en las Empresas Familiares. *Tec Empresarial*, 11, 23–34.
- Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (2016). Global information technology report 2016: Ouranos Geneva.
- Bracamonte, L., Arreola, G., Osorio, J. y Teran, J. (2013). Modelo de Planeación Estratégica para las microempresas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8, 1661–1664.
- Berkeley, G. (2009). *Principles of human knowledge and three dialogues*: Oxford University Press.
- Bindé, J. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento: informe mundial de la UNESCO*: Unesco.
- Buhl, H. U., Röglinger, M., Moser, F., & Heidemann, J. (2013). *Big data*: Springer.
- Bustos, F. G., & i Prats, J. T. (2013). *Cuadro de mando integral*: Ediciones Díaz de Santos.
- CEPAL, N. (2013). *Valoración de daños y pérdidas: ola invernal en Colombia 2010-2011*: CEPAL.
- Cerón, M. C., & Cerâon, M. C. (2006). *Metodologías de la investigación social*. LOM ediciones.
- Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant* (Harvard Business School Publishing, Cambridge, MA).
- Cámara de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso (s.f) *Boyaca en cifras 2016-2017* .Recuperado de https://ccomerciotunja.org.co/new/wp-content/uploads/2018/06/BOYACA-EN-CIFRAS_2018-2.pdf
- Cámara de Comercio de Sogamoso (s.f) *Estudio de percepción económica 2018* .Recuperado de https://camarasogamoso.org/wp-content/uploads/2019/01/Estudio_Socio_Economico_de_la_Region_2018.pdf
- Chaparro, F. (1998). *Conocimiento, innovación y construcción de sociedad: Una agenda para la Colombia del Siglo XXI: Tercer Mundo*.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Editorial McGraw-Hill, 3.
- Cock Gómez, G. (2014). *Big data en las empresas: una nueva era de la información*.
- Cohen, J., Safdi, M. A., Deal, S. E., Baron, T. H., Chak, A., Hoffman, B., . . . Petrini, J. L. (2006). Quality indicators for esophagogastroduodenoscopy. *The American journal of gastroenterology*, 101(4), 886.
- Contreras, J. (2006). La matriz del perfil competitivo (MPC). Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>.
- Cortina, A. (1997). *El mundo de los valores: ética y educación: El Buho*.
- Correa, G., Andrés, J., Castaño, R., Eduardo, C., Mesa, C., & Javier, R. (2011). Panorama financiero empresarial en Colombia 2009-2010: un análisis por sectores. *Perfil de coyuntura económica*(18), 145-165.
- Criollo, J. F. O., Viñán, R. O., Tecualtl, V. S., & Jaramillo, Y. G. *La Formación Humanista en la Universidad: una Perspectiva Desde el Enfoque Sostenible de la Responsabilidad Social. Libro de Actas*.
- DANE (2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas., Text.,).*
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica: Pearson Educación*.
- Desjardins, J. (2018). *Tecnológicas con mas patentes. Visual Capitalist*. Recuperado: <https://www.visualcapitalist.com/category/technology/>.
- Díaz Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Dutta, S., Reynoso, R. E., Garanasvili, A., Saxena, K., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S., . . . Guadagno, F. (2018). *The global innovation index 2018: Energizing the World with Innovation. Global Innovation Index 2018*, 1.
- Escobar Gálvez, G., Forero Rubiano, T., & Vargas Pérez, P. *La institucionalidad de la economía naranja en Colombia: un estudio neo-institucional para el periodo 2010-2014*.
- Eslava Urrego, J. J. (2018). *Desarrollo y aplicación de una herramienta para la generación de reportes estadísticos de Procolombia*.
- Fajardo, O. (2008). *El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo. Friendly Business*.
- Ferrer, D. M. (2007). Las nuevas tecnologías y el aprendizaje de las matemáticas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 42(4), 2.

- Fonseca, D. (2013). Desarrollo e Implementacion de las TICS en las Pymes de Boyaca -Colombia. *FIR Faedpyme International Review*, 2, 49–59.
- Fonseca Pinto, D. E. (2013). Desarrollo e implementación de las TICS en las PYMES de Boyacá-Colombia.
- Fox, A., Griffith, R., Joseph, A., Katz, R., Konwinski, A., Lee, G., . . . Stoica, I. (2009). Above the clouds: A berkeley view of cloud computing. Dept. Electrical Eng. and Comput. Sciences, University of California, Berkeley, Rep. UCB/EECS, 28(13), 2009.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral: Pearson Educación.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). Organización de empresas. Editorial McGran Hill, segunda edición. México, 2, 365.
- Gabiña, J. (1998). Prospectiva y ordenación del territorio: hacia un proyecto de futuro (Vol. 14): Marcombo.
- Galán, J. G., Cevallos, M. B. M., & Fernández, E. (2018). LA UTILIZACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN ESCENARIOS SOCIO-EDUCATIVOS. *Investigación y prácticas universitarias*, 105-120.
- García, E., & Valencia, M. (2007). Planeación estratégica. ML Estela García Sánchez, Planeación Estratégica (pág. 20). Mexico: Trillas.
- García Serna, O. L. (2003). Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Medellín. Prensa Moderna Impresores.
- Garrido, F. J. (2007). Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa: Grupo Planeta (GBS).
- Ginga, A. F. (2015). La importancia de las TIC para la empresa y su entorno.
- Gómez, H. S. (2003). Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión: 3R Editores.
- Gómez, J. M., Polo, M. C., & Rivera, H. A. (2011). Análisis estratégico del sector de telefonía móvil en Colombia 2005-2010: Editorial Universidad del Rosario.
- Ghemawat, P., Porter, M. E., & Rawlinson, R. A. (1986). Patterns of international coalition activity. *Competition in global industries*, 345-366.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1984). The corporate strategic planning process. *Interfaces*, 14(1), 47-60.
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). Teorías de la organización: Madrid: Prentice Hall.

- Hoyos Cadavid, M. (2018). Guía para la aplicación de la ciencia política en Procolombia, entidad de promoción de las exportaciones, la inversión, el turismo y marca país del gobierno de Colombia.
- Jackson, P. (2012). Maps of meaning: Routledge.
- Josep, A. D., Katz, R., KonWinSKi, A., Gunho, L., PAttERSon, D., & RABKin, A. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas: TEMAS.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2007). Towards strategic stakeholder management? Integrating perspectives on.
- Loaiza Sari, C. X., Mesías, T., & Victoria, M. (2018). Las tecnologías de la información y comunicación en el aprendizaje significativo. Universidad de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
- López, F. J. T. (2013). Administración de proyectos de informática: Ecoe Ediciones.
- López, R., Marín, M. D. M., & Joha, L. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. 126. Bogota DC: Ediciones de la U.
- Lugones, G., Gutti, P., & Le Clech, N. (2007). Indicadores de capacidades tecnológicas en América Latina: CEPAL.
- Lozano, J. (2008). Camuflaje: una estrategia de la disimulación. *Revista Occidente*.
- Maté Jiménez, C. (2014). Big data. Un nuevo paradigma de análisis de datos.
- Marcano Aular, Y., & Talavera Pereira, R. (2006). Los Ambientes Virtuales Inteligentes como estrategia para el entrenamiento del capital humano en el área de Higiene y Seguridad Industrial Petrolera. *Multiciencias*, 6(2).
- Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST definition of cloud computing.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Empresarios de Boyacá, beneficiados con el Centro de Transformación Digital de Sogamoso recuperado de https://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-80502.html?_noredirect=1
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management.

- Molano, C. G., & Campo, J. L. M. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Dimensión empresarial*, 12(2), 107-116.
- Monterrubio González, Y. (2018). Estudio de inteligencia competitiva en servicios de VoD en la nube.
- Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización: Rama*.
- Ochoa Upegui, D., & Arguello Estupiñan, C. (2013). Estudio de plan estratégico y de negocios para Qrmarket. co.
- Oviedo, E., & Fernández, A. (2010). Tecnologías de la información y la comunicación en el sector salud: oportunidades y desafíos para reducir inequidades en América Latina y el Caribe: CEPAL.
- Parra, W. C., & Escobar, Á. S. (2014). Responsabilidad Social Corporativa y Estrategias Competitivas de los Negocios Inclusivos. *Revista Pensamiento Gerencial*(2).
- Peña-López, I. (2017). Informe anual del Sector TIC y de los Contenidos en España 2017.
- Peña López, I., & Guillen Solá, M. (2012). Computación en la nube. Materiales de aprendizaje para el Programa de Gestión y Dirección de Microempresas de la Business School de la Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España.
- Pérez, F. S. (2015). Big Data. *Economía industrial*(395), 71-86.
- Pineda, D. M. M. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 4, 7-20.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1).
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales*. Ediciones Pirámide, Madrid, España, 47.
- Porter, M. E. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard Deusto business review*(44), 3-26.
- Porter, M. E. (1993). A vantagem competitiva das nações.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Ramírez, F. G., Contreras, Z. P., & Beltrán, J. J. P. (2018). Análisis del Impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación en las pequeñas y medianas empresas de Cartagena-Colombia. *Saber, ciencia y libertad*, 13(2), 147-162.

- Romagnoli, S. (2007). Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial. Fruticultura & Diversificación, 9.
- Rosada, D. C., Bermúdez, F. N., Castillo, H. A., & Serrano, A. G. (2018). Plan estratégico de mercadeo emprendimiento Cocoa.
- Sánchez, S. (1983). Diccionario de las Ciencias de la Educación.
- Sánchez, J. (2002). Integración curricular de las TICs: conceptos e ideas. Santiago: Universidad de Chile.
- Sallenave, J. P. (2004). Gerencia y planeación estratégica: Editorial norma.
- Serna, H. (2010). Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores.
- Suárez, G. (2013). Matriz de evaluación de los factores internos (MEFE)-(MEFI). Tesis. ING. Desarrollo Empresarial. UPSE. La Libertad-SANTA Elena, EC. p 45-49.
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía, 2, 1-16.
- Tejedor Tejedor, F. J. (2003). Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y la investigación educativa.
- Thomas, B., & Scott, S. A. (2005). Administración. Un nuevo panorama competitivo. MacGraw Hill, 6ª Edición, México, 110.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). Administración Estratégica: Teoría y casos 18va ed. México DF: The McGraw-Hill Companies.
- Upton, D. (1995). What really makes factories flexible? Harvard business review, 73(4), 74-84.
- Villagómez Cortés, J. A., Mora Brito, Á. H., Barradas Troncoso, D. S., & Vázquez Selem, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. Revista Mexicana de Agronegocios, 35(1345-2016-104404), 1121.
- Yáñez, J. F. T., & Pazmiño, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. Revista Publicando, 2(3), 163-183.
- Yang, J.-T., & Wan, C.-S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. Tourism Management, 25(5), 593-601.

ANEXOS

Anexo 1. Tendencias tecnológicas en Latinoamérica

Tendencia Cloud Computing

El Cloud Computing es la revolución tecnológica como propuesta de valor: se presta como un servicio del cual depende el coste de la demanda y se enfrenta a los proveedores y a los departamentos de TIC (Mell & Grance, 2011). Por otro lado Monterrubio (2018) explica como el Cloud Computing intenta que la adquisición de hardware y software ocupe entre 60% y 70% de los presupuestos TIC, se convierta en un servicio contratable en función de la demanda. Lo cual deja a la oferta con la función de enfrentar múltiples retos, en la oferta, entender cómo empresas que tradicionalmente facturaban por licencias ahora lo harán por uso. Y en segundo lugar cómo se replantea la función de los departamentos TIC en la empresa. De acuerdo a un estudio de la universidad Oxford de Berkeley (2009), existen dos casos, que requieren el uso de una nube computacional o Cloud Computing. El primero es cuando la demanda de un servicio varía con el tiempo en el que permite a la organización pagar por las horas de recursos tecnológicos, que lleva al ahorro de costes, incluso si el precio por hora de alquilar una máquina de un proveedor de la nube es mayor que la tasa de poseer una máquina propia. El segundo caso ocurre cuando la demanda se desconoce, es decir cuando una web necesita apoyo en el aumento de la demanda cuando se convierte en popular, seguida cuando los usuarios estén fuera o se reduzca la demanda (Fox et al., 2009).

Del mismo modo, el implementar el servicio deja en evidencia una reducción de costes, mayor flexibilidad y utilización óptima de recursos, por lo que es una ventaja competitiva de gran valor en el medio empresarial (López, 2013; Peña & Guillen, 2012). Por lo tanto, las empresas tienen el reto de comprender el coste fijo vinculado a las Tics; a pesar de que la compra se realice en forma de alquiler y bajo demanda, una aplicación, infraestructura la cual depende para su operación diaria seguirá siendo un coste fijo (Josep et al., 2010).

Tendencia Big Data

Entre las diferentes definiciones que tiene el Big Data, se puede definir como la tendencia tecnológica hacia un nuevo enfoque de entendimiento y toma de decisiones, la cual se utiliza para describir grandes cantidades de datos (estructurados, semi-estructurados y no estructurados) que tomaría demasiado tiempo y sería muy costoso cargarlos a una base de datos relacional para su análisis (Gómez, 2014).

Para Buhl, Röglinger, Moser, & Heidemann (2013) los cuales la definieron como “activos de información caracterizados por su volumen elevado, velocidad elevada y alta variedad, que demandan soluciones innovadoras y eficientes de procesamiento para la mejora del conocimiento y la toma de

decisiones en las organizaciones”. La cual tiene base en la mención a las tres famosas y útiles “V” de los big data las cuales son Volumen, Velocidad y Veracidad, las cuales demandan soluciones innovadoras y eficientes de procesamiento para la mejora del conocimiento a través de la toma de decisiones en las empresas (Jiménez, 2014).

Por otro lado, tiene la capacidad de proporcionar información para ser explotada según la necesidad existente, integra nuevas fuentes de datos y realiza analítica de datos usando herramientas para incrementar el valor, la cantidad y complejidad de datos que se generan cada día, lo que hacen que los sistemas de gestión y de procesamiento de datos tradicionales no puedan proporcionar el servicio necesario. Los retos que debe gestionar incluyen capturar, almacenar, buscar, compartir, transferir, analizar y visualizar. Algunas estimaciones predicen un crecimiento de datos de hasta 50 veces para el futuro próximo (Pérez, 2015).

Tendencia Smart Everything

Smart Everything se basa en la complejidad del día de hoy y la necesidad que los dispositivos sean inteligentes, o sea que tomen decisiones simples por nosotros (Ginga, 2015).

Los dispositivos con el prefijo Smart suelen tener características, destacando el uso de sensores para obtener los datos y la interconectividad entre ellos, para compartir los datos y la información que tienen, en el año 2024, se espera que todas las aplicaciones inteligentes se apoyen en la creciente sensorización permitiendo la creación de nuevos modelos de negocio, transformaciones en las experiencias cotidianas y la generación de nuevos retos como lo serán el requerimiento de modelos de colaboración entre empresas, industria TIC e instituciones públicas (Ginga, 2015; Ramírez, Contreras, & Beltrán, 2018).

Anexo 2. Las cinco fuerzas de Porter

Ilustración 13: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: La autora, basado en Porter, (2008,p.3).

- Poder de negociación con los clientes: esta fuerza permite identificar que tan influyentes son los clientes compradores del bien o servicio.
- Rivalidad entre las empresas establecidas: indica el nivel de concentración de una industria.
- Amenaza de nuevos entrantes: indica amenaza de empresas entrantes cuando existen barreras de entrada débiles.
- Poder de negociación con proveedores. indica la capacidad de negociación con proveedores y depende de características del sector como el número de proveedores, la importancia y concentración del sector.
- Amenaza de productos sustitutos: indica los productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades del bien o servicio que se ofrece en el sector.

Anexo 3. Descripción de las empresas del sector.

En la siguiente tabla se muestra la descripción de las empresas que son competencia de GIT S.A.S a nivel regional y nacional y se realiza una comparación de varios factores que influyen en el sector para el posicionamiento y crecimiento de la organización tales como:

- Variedad de servicios
- Disponibilidad de técnicos
- Mesa de ayuda
- Precio de cada servicio
- Forma de pago

Tabla 15: Descripción de las empresas del sector

EMPRESA		QUIENES SON	SERVICIOS OFERTADOS	DISPONIBILIDAD DE TÉCNICOS EN SITIO	MESA DE AYUDA	PRECIO	FORMA DE PAGO
GIT S.A.S		Es una empresa líder en soporte tecnológico ubicada en la ciudad de Sogamoso, con cobertura a nivel nacional, en servicios de mantenimiento de cómputo e impresoras de forma integral, es de resaltar que la pyme ha evidenciado un crecimiento acelerado en su corto tiempo en el mercado.	Mantenimiento preventivo Mantenimiento correctivo Soporte técnico especializado Mesa de ayuda	Si, nivel nacional	Si	Mantenimiento preventivo \$35.000 Mantenimiento correctivo \$50.000 Impresoras \$50.000	Efectivo Consignación Cheques Transferencias
Competencia regional	&SOURCE LTDA	Es una empresa que fue creada en el año 2009 en la ciudad de Sogamoso- Boyacá y se caracteriza porque presta servicios de soporte a equipos de cómputo, venta de accesorios, partes, suministro y adicional se dedica al desarrollo de Software.	Mantenimiento preventivo Mantenimiento correctivo Venta y suministro de partes y equipos de cómputo e impresoras. Desarrollo de Software	Si, con un día de anticipación de la solicitud de servicio y solo a nivel regional.	No	Mantenimiento preventivo \$ 40.000 Mantenimiento correctivo \$ 50.000 Impresoras \$ 80.000	Efectivo Consignación Cheques
	CENIT INGENIERIA Y SOLUCIONES SAS	Es una empresa boyacense creada para integrar servicios informáticos y soluciones tecnológicas. Su sede principal está ubicada en la ciudad de Tunja. Diseñada para atender necesidades en todo el departamento de Boyacá, su línea de negocios se encamina en el orden tecnológico.	Mantenimiento preventivo Mantenimiento correctivo Venta y suministro de partes y equipos de cómputo e impresoras. Desarrollo de páginas web.	Sí, nivel regional	No	Mantenimiento preventivo \$40.000 Mantenimiento correctivo \$50.000 Impresoras \$60.000	Efectivo Consignación Cheques

EMPRESA		QUIENES SON	SERVICIOS OFERTADOS	DISPONIBILIDAD DE TÉCNICOS EN SITIO	MESA DE AYUDA	PRECIO	FORMA DE PAGO
	H&M COMPUTADORES	La empresa H&M Ingeniería S.A.S tiene como domicilio principal de su actividad la ciudad de Sogamoso, Boyacá. Esta empresa fue constituida como sociedad por acciones simplificada.	Mantenimiento preventivo Mantenimiento correctivo Venta y suministro de partes y equipos de cómputo e impresoras	No	No	Mantenimiento preventivo \$40.000 Mantenimiento correctivo \$55.000 Impresoras \$70.000	efectivo
Competencia nacional	AITEC SERVICES S A S	La empresa AITEC SERVICES S A S se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín, en el departamento de ANTIOQUIA, su principal actividad es de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas a nivel nacional, fue constituida en el año 2016 como SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA.	Consultoría y actividades de administración de instalaciones informáticas Mantenimiento de equipos de cómputo e impresoras.	Si, principales ciudades del país	Si	Mantenimiento preventivo \$45.000 Mantenimiento correctivo \$60.000 Impresoras \$70.000	Efectivo Consignación Cheques Todo tipo de tarjetas
	GT GROUP S.A.S.	Es una empresa Colombiana con sede en la ciudad de Bogotá y cobertura en las ciudades principales e intermedias del país; cuyo objetivo es el de ofrecer servicios tecnológicos empresariales. Con capacidad desarrollo tecnológico empresarial, acorde con el crecimiento de su empresa. Las políticas empresariales de la organización comprenden la aplicación de buenas prácticas de negocio (ITIL) que permiten ofrecer servicio calificado y oportuno en todos los aspectos relacionados con la operación integral de los procesos en los que interviene su infraestructura tecnológica.	Soporte técnico especializado Mantenimiento preventivo Mantenimiento correctivo a equipos de cómputo, Soluciones de Impresión, mesa de Ayuda y Cableado Estructurado.	Si, nivel nacional	Si	Mantenimiento preventivo \$45.000 Mantenimiento correctivo \$60.000 Impresoras \$80.000	Efectivo Consignación Cheques Todo tipo de tarjetas

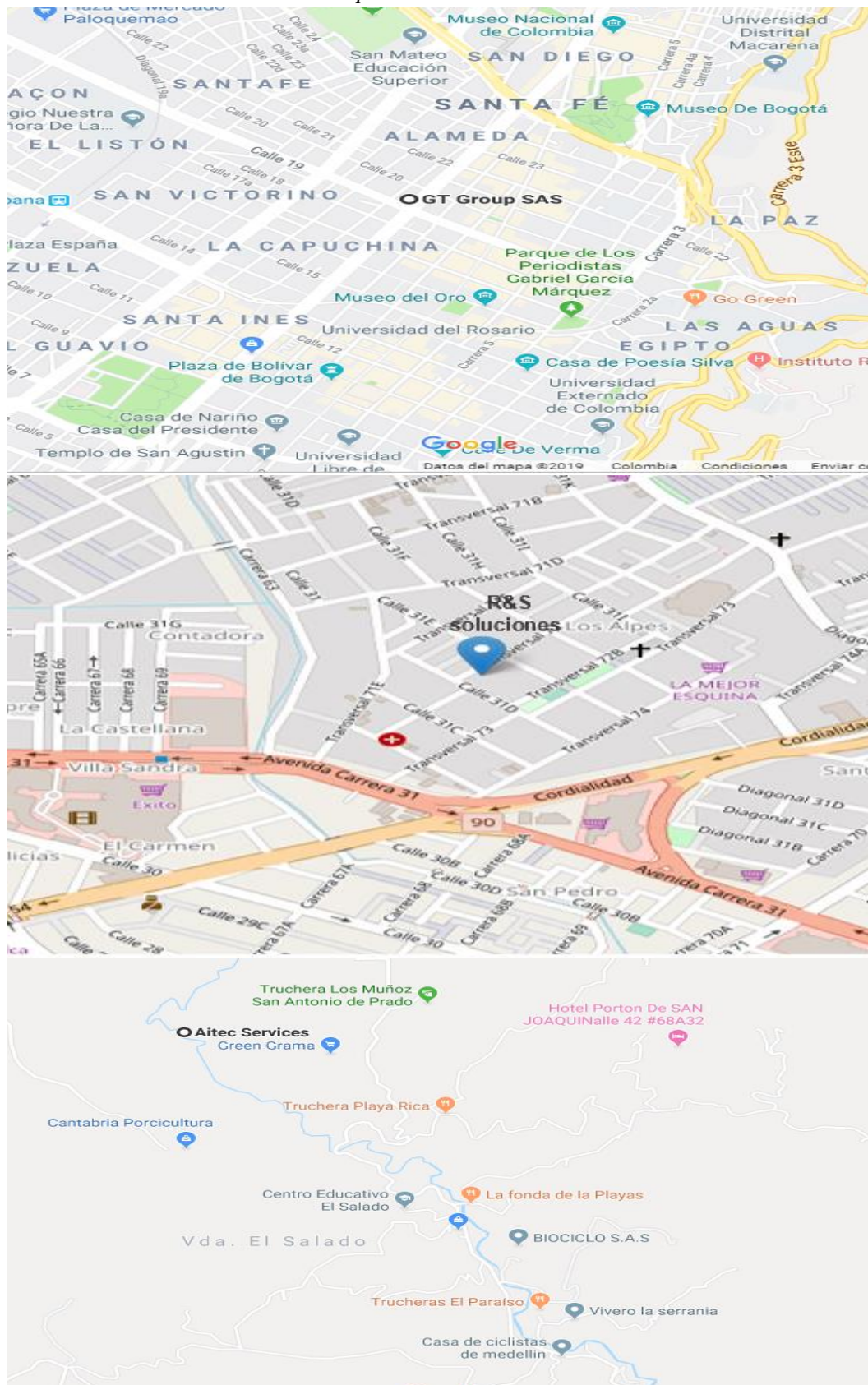
EMPRESA		QUIENES SON	SERVICIOS OFERTADOS	DISPONIBILIDAD DE TÉCNICOS EN SITIO	MESA DE AYUDA	PRECIO	FORMA DE PAGO
	R& S SOLUCIONES LTDA	Es una empresa líder en proveer de soluciones Tecnológicas y servicios gestionados, su oficina principal se encuentra localizada en Cartagena – Colombia y su cobertura de operaciones a nivel nacional. Desde su fundación en 2009, RYS SOLUCIONES se encuentra en un continuo proceso de crecimiento e innovación.	Desarrollo de Software, Gestión de Sitios Web Instalación de redes Soporte técnico, Mantenimiento preventivo Mantenimiento correctivo	Si, principales ciudades del país	Si	Mantenimiento preventivo \$45.000 Mantenimiento correctivo \$55.000 Impresoras \$80.000	Efectivo Consignación Cheques

Fuente: La autora con la información que se obtuvo de las páginas web de las empresas y llamadas y visitas que se realizaron a la competencia. (&Source ltda, Cenit Ingenieria y Soluciones sas, H&M Computadores, Aitec Services s a s, GT group s.a.s).

Ilustración 14: Ubicación de Competencia regional de GIT S.A.S.



Ilustración 15: Ubicación de la competencia a nivel nacional



Fuente: La autora

Anexo 5. Descripción de clientes, nuevos competidores, proveedores y servicio sustituto.

Tabla 16: Descripción de clientes, nuevos competidores, proveedores y servicio sustituto

CLIENTES	
SONDA	Es la principal red latinoamericana de servicios de Tecnologías de la información, cuenta con una oferta integral de servicios y soluciones TI, con una visión de aliado estratégico para abordar proyectos.
LINALCA INFORMÁTICA	Es uno de los integradores de tecnología más influyentes en el mercado colombiano. Con más de 20 años asesorando empresas en temas tecnológicos, ofrece un gran abanico de soluciones TIC's que van desde la venta de partes y accesorios, hasta la asesoría en proyectos informáticos especializados, pasando por el alquiler de computadores, portátiles, tablets, servidores y demás equipos de cómputo, contemplando para ello infraestructura nueva o usada.
COMWARE	Es una empresa con más de cuarenta años de experiencia integrando servicios y soluciones tecnológicas, apoyados por un valioso grupo de aliados estratégicos y personal altamente calificado.
COLSOF	Empresa colombiana de Software y Hardware, líder en el sector dedicada a integrar y suministrar soluciones tecnológicas de informática en Colombia, cuyo propósito es garantizar que sus clientes obtengan el máximo provecho de su infraestructura y de esta manera aumenten su competitividad en el mercado.
OFI.COM	Es una organización con 5 años de participación en el mercado que brinda soluciones de tecnología para las empresas, , enfocados en generación resultados, eficiencias operativas y la generación de valor en los negocios.
ADA	Una de las principales empresas de TI de Software y Servicios especializados en entidades Públicas y sector Gobierno. Donde sus actividades se centran en el desarrollo de soluciones de gestión empresarial, en la prestación de servicios de Outsourcing de TI y en el fortalecimiento Institucional, fue creada en Medellín en 1991.
PROVEEDORES	
MPS MAYORISTA	Es una empresa Colombiana con 22 años de experiencia su oficina principal es en Cota y se destaca por ser mayorista líder en tecnología.
IMPRESISTEM	Esta empresa se dedica principalmente a comercio al por mayor de computadores, equipo periférico y programas de informática. Su oficina principal es en Cota y lleva más de 25 años en el comercio de Productos de Hardware, Accesorios, Suministros, Soluciones y Servicios.
ON WHEELS LOGISTICS S.A.S	Fue fundada en el año 2016 y su actividad principal es a transporte de carga por carretera y alquiler de camionetas y automotores a petroleras y empresas que requieran el servicio. Su domicilio principal es en la ciudad de Barranquilla.
MAMUT GRAN IMPRESIÓN	Empresa de litografía e impresión, corte y grabado laser situada en la ciudad de Sogamoso.

NUEVOS COMPETIDORES	
CAMBIO DIGITAL SAS	Empresa dedicada a prestar servicios en el mercado de IT con cobertura a nivel nacional, ofrece servicios y productos tecnológicos que ayudan a mejorar la productividad de las empresas con oficina principal en la ciudad de Bogotá.
ALQUISOL SAS	Empresa dedicada a comercializar, brindar soporte técnico y de equipamiento de hardware y software. Su oficina principal es en la ciudad de Bogotá y cuenta con personal a nivel nacional.
COMPUCENTRO	Empresa de la ciudad de Tunja su actividad económica es venta, mantenimiento y reparación de equipos de cómputo, desarrollo de software, asesoría, soporte técnico y soluciones para el procesamiento de información.
SERVICIOS SUSTITUTOS	
SOLUCIONES REMOTAS	Este servicio permite conectarse a otro ordenador remotamente y utilizarlo como si el técnico estuviera en contacto físico con el PC. Es muy útil para resolver problemas de forma inmediata del software, usando tecnología de control remoto de última generación que permite trabajar rápidamente.

Fuente: La autora con información recopilada de las páginas web de las empresas.

Anexo 6. Entrevista de recolección de información aplicada a la gerente de la empresa GIT S.A.S.



ENTREVISTA –RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

EMPRESA GESTIÓN INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA GIT S.A.S



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

Práctica empresarial titulada: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO APUESTA DE GENERACIÓN DE VALOR: CASO EMPRESA GESTIÓN INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA GIT S.A.S**

La siguiente guía de entrevista va dirigida a la Ingeniera Jeimy Lucero Gómez, gerente y dueña de la organización con previo consentimiento.

Objetivo: Recolectar información como evidencia para el desarrollo del proyecto de grado.

1) ¿Cómo y cuando surgió la idea de crear a GESTIÓN INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA GIT S.A.S?

Surgió en los últimos meses del año 2015 debido a la terminación de mi contrato laboral con una empresa de tecnología y viendo la necesidad, decido ofrecer los servicios de freelance a las empresas prestadoras de servicios de mantenimiento de cómputo donde había laborado anteriormente.

2) ¿Qué fue lo más difícil cuando decidió independizarse y empezar su propio negocio?

No recibir un salario fijo mensual y buscar los clientes.

3) ¿Ha recibido algún auxilio de un fondo de emprendimiento?

No hasta el momento no he golpeado las puertas de un fondo de emprendimiento para invertir en la compañía.

4) ¿Cuál es la actividad económica de la organización?

Prestación de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de cómputo e impresoras

5) ¿Ha tenido alguna crisis la empresa?

Si X No__

¿Cuál? Cuando dejamos de ser régimen simplificado y pasamos a régimen común no sabíamos que los clientes nos iban a pagar a 60 días o a 90 días, para agosto del año 2017 estábamos esperando el pago de nuestros clientes y cuando los llamamos nos dijeron que teníamos que

esperar porque los pagos se efectuarían hasta al día 30 del mes siguiente en ese momento teníamos un déficit de \$28'000.000 no teníamos como pagar nóminas, proveedores y seguridad social. Logre sacar créditos en bancos y con personas conocidas que depositaron su confianza en mí prestándome dinero para poder solventar la crisis económica que tenía en ese momento.

- 6) ¿Cuál es el factor diferenciador que hace que los clientes prefieran los servicios de GIT y no los de la competencia?

Primero los clientes nos prefieren porque nuestro servicio es rápido oportuno y eficiente y segundo porque nosotros ofrecemos servicios a bajo costo.

- 7) ¿La organización cuenta con una planeación estratégica?

Si ☐ No ☒

¿Porque?

Cuando cree la empresa empecé fue a trabajar y a buscar clientes y no proyecte la organización de hecho hoy en día se ve la necesidad de llegar a diseñar e implementar la planeación estratégica porque la empresa no cuenta con nada y hemos crecido más de lo que imagine.

- 8) ¿Cómo visualiza la organización en corto, mediano y largo plazo?

Corto plazo la visualizo teniendo nuevos clientes posicionándonos un poquito más en el mercado, mediano plazo, lograr la posición económica y el musculo financiero que nos dé la posibilidad de crecer y dejar de ser tercerisadores de servicios y a largo plazo tener nuestras instalaciones propias ser una de las principales empresas del país prestadora de servicios de mantenimiento de equipos de cómputo.

-

- 9) ¿GIT tiene una estructura organizacional definida?

No, pues en realidad la estructura que tiene GIT es que todos los procesos se desprenden de la gerencia y de lo que la gerencia ordene no se tienen unos departamentos definidos y se deben crear nuevas áreas en la organización.

- 10) ¿Mencioné una situación que se hubiera podido evitar si la empresa contara con un plan estratégico?

Una crisis económica.

- 11) ¿Comenté una experiencia de satisfacción a lo largo de este de su trayectoria empresarial?

La mejor experiencia es tener colaboradores, saber que muchas familias dependen de lo que tú haces día a día es muy satisfactorio pero a la vez es una responsabilidad que se carga.

Anexo 7. Observación directa en “GIT S.A.S”

Tabla 17: Diagnostico de la compañía GIT S.A.S por medio de la observación directa.

Diagnostico Estratégico			
	Si	No	EVIDENCIAS
1. Tiene plan estratégico definido?		X	
2. Tiene unos Objetivos definidos?		X	
3. Tiene definidos sus Productos/Servicios	X		
4. Tiene Mapa de procesos		X	
5. Tiene los Manual de funciones establecidos por competencias		X	
6. Tiene todas las HV de sus empleados en archivo		X	
7. Lleva registro de sus procesos de capacitación		X	
8. Realiza evaluaciones de desempeño		X	
9. Organigrama de la empresa		X	
Diagnostico Proceso de Selección de personal			
	Si	No	EVIDENCIAS
1. Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?		X	
2. Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?		X	
3. El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?		X	
4. Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?		X	
5. Existe un manual de inducción en la empresa para alinear los objetivos?		X	
Diagnostico Proceso de formación y Desarrollo			
	Si	No	EVIDENCIAS
1. El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades?		X	
2. Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?		X	
3. Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?		X	
4. La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?		X	
5. Existe en la empresa un modelo estratégico de capacitación		X	
Diagnostico Proceso de Medición del Desempeño			
	Si	No	EVIDENCIAS
1. Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?		X	

2. Se tienen claramente definidos procedimientos para la medición del desempeño?		X	
3. Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?		X	
4. La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?		X	
5. La medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?		X	
6. La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos?		X	
Diagnostico Proceso de Mantenimiento de personal			
	Si	No	EVIDENCIAS
1 Se cuenta con un programa de Seguridad industrial con indicadores?		X	
2. Existencia de un plan general de riesgos		X	
3. Se cuenta con un sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo		X	
4. Se cuenta con instrumentos para medir la calidad de vida laboral del personal?		X	

Fuente: La autora

Anexo 8. Acta de comité de grupo de trabajo de GIT S.A.S

	ACTA DE CREACIÓN DE COMITÉ		NIT:	901099402
			FECHA:	22-03-2019
FECHA:		HORA INICIO:	HORA FIN:	
02/04/2019		2:00PM	3:45PM	
DESCRIPCION REUNION DE:		Reunión de constitución de comité		
OBJETIVO.				
Creación del comité para la generación de valor.				
PARTICIPANTES.				
NOMBRE:		CARGO:	FIRMA:	
Jeimy Lucero Gómez		Gerente		
Angie Mayerly Gómez		Pasante		
TEMAS A DESARROLLAR:				
ITEM:	DESCRIPCION DEL TEMA		RESPONSABLE:	
1	Descripción de la propuesta del proyecto		Pasante	
2	Antecedentes del contexto		Pasante -Gerente	
3	Diseño organizacional		Pasante -Gerente	
4	Propuesta de generación de valor		Pasante	
5	Proposiciones y varios		Gerente	
DESARROLLO TEMA 1				
Se presenta por parte de la pasante la propuesta del proyecto a la gerente con el fin de interactuar y de dar a conocer lo que se pretende realizar haciendo énfasis en la problemática de la empresa ya que no cuenta con una planeación estratégica organizacional y en la situación actual de la organización				

DESARROLLO TEMA 2

Luego de la gerente ya tener conocimiento de la propuesta se hace un análisis del contexto en el que desarrolla sus actividades la organización, validando los conocimientos que ella tiene de la compañía y de su entorno.

DESARROLLO TEMA 3

La gerente presenta su punto de vista de lo que quiere llegar hacer la empresa con sus clientes, los colaboradores, la dirección de la organización dando una visión desde temas visionales y actuales. Llegando a la conclusión con la pasante de hacer una estructura organizacional, donde se debe incluir el área comercial para abordar temas de atención al cliente entre otros.

DESARROLLO TEMA 4

La pasante describe lo que se pretende diseñar y su alcance teniendo en cuenta que se deben realizar varios análisis de la compañía a nivel externo e interno para desarrollar matrices que ayudaran a la dirección y al enfoque que se debe hacer teniendo en cuenta los factores diferenciadores de la empresa y los grupos de interés. La gerente aprueba y recalca su colaboración, suministro de información y demás herramientas que sean necesarias.

DESARROLLO TEMA 5

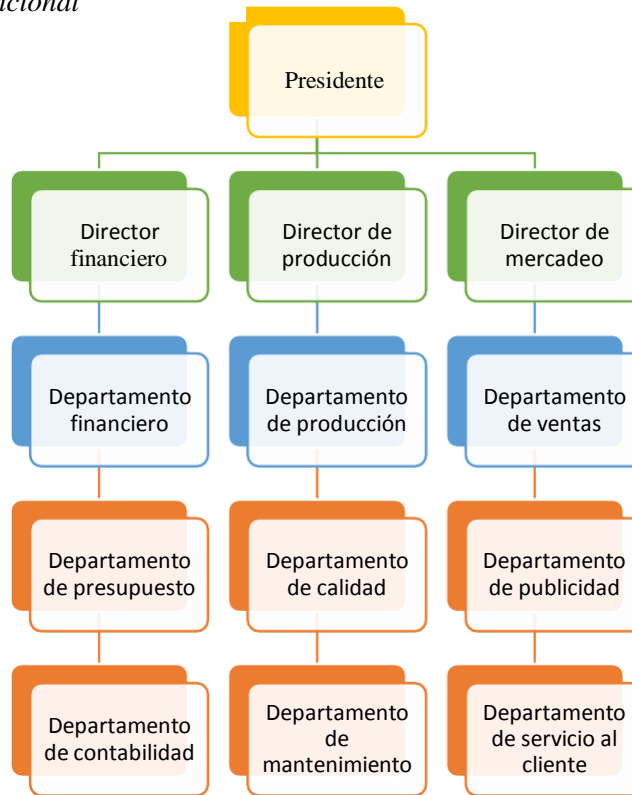
Luego de tratar todos los temas anteriores la gerente de la organización sugiere que se debe realizar una herramienta para hacer seguimiento a los servicios y a los coordinadores de la empresa y recalca que aunque sea un diseño de la planeación estratégica se desea implementar porque es importante para GIT S.A.S.

Fuente: La autora, con la intervención de la gerente.

Anexo 9. Formas de presentación de la estructura organizacional.

Agrupación funcional: Se realiza clasificando los componentes funcionales que se requieren para que la organización cumpla su misión.

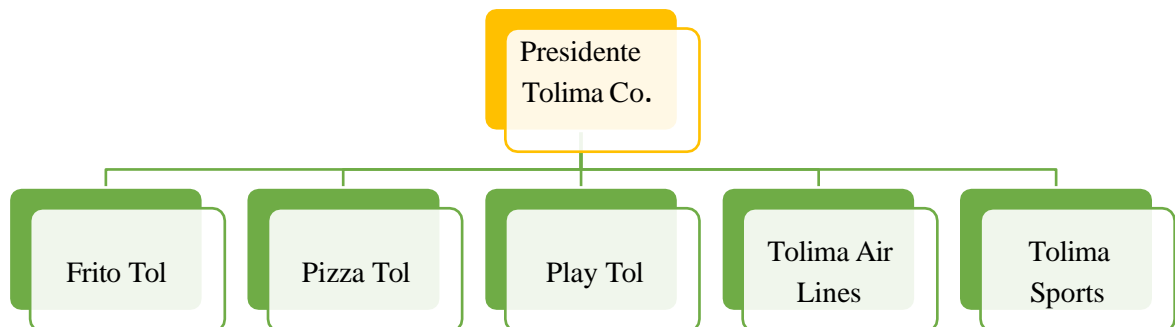
Ilustración 16: Agrupación funcional



Fuente: La autora con base en Moreno & del Pilar, (2009)

Agrupación por resultados o según output: se puede representar por productos, servicios, mercados, y zonas geográficas entre otros.

Ilustración 17: Agrupación por resultados



Fuente: La autora con base en Moreno & del Pilar, (2009)

Agrupación matricial (combina funciones y outputs): presenta agrupaciones funcionales (verticales) y agrupaciones basadas en output (horizontales) para crear organizaciones que tengan dualidad entre responsabilidad y autoridad.

Tabla 18: Agrupación matricial

Productos	Áreas funcionales			
	Gerente de producción	Gerente de ventas	Gerente financiero	Gerente de recursos humanos
A	Producción A	Ventas A	Finanzas A	Recursos humanos A
B	Producción B	Ventas B	Finanzas B	Recursos humanos B
C	Producción C	Ventas C	Finanzas C	Recursos humanos C

Fuente: La autora con base en Moreno & del Pilar, (2009)

Anexo 10. Cuestionario aplicado a al gerente de la organización con el fin de plantear la misión y visión de GIT S.A.

- **Misión**

1. ¿Cuál es el negocio?

Respuesta: GIT es una empresa líder en servicios de soporte técnico en sitio especializado, dando cobertura a todas las necesidades tecnológicas de nuestros clientes.

2. ¿Cuál es el área de actividad dentro de la cual se ubica el negocio.

Respuesta: Prestación de servicios de soporte tecnológico.

3. ¿Cuáles son los clientes?

Respuesta: GIT cuenta con clientes líderes en tecnología a nivel nacional, regional y personas naturales.

4. ¿Cuáles son los productos o servicios?

Respuesta: soporte técnico en sitio de primer y segundo nivel a equipos de cómputo impresoras y redes.

5. ¿Cuál es el mercado?

Respuesta: brindar un soporte técnico en sitio especializado a empresas particulares con el fin de extender la vida útil de sus equipos informáticos y tecnológicos.

6. ¿Qué tecnología usan?

Respuesta: nuestro servicio se basa en los lineamientos internacionales ITIL y cumplimiento de ANS.

7. ¿Tiene interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?

Respuesta: si

8. ¿Cuál es la filosofía?

Respuesta: ser una empresa líder en soporte tecnológico con cobertura a nivel nacional exclusiva en atención a empresas e instituciones, brindando servicios de forma integral cubriendo todas las necesidades tecnológicas de nuestros clientes y garantizando su satisfacción total.

9. Se preocupan por la imagen pública. ¿Por qué?

Respuesta: si, es importante mantener una imagen corporativa y buen nombre en el país, ya que al mantenerla se puede conquistar clientes nuevos y esto ayuda al crecimiento de la compañía.

10. ¿Existe interés de los empleados por la compañía?

Respuesta: si, son la parte fundamental para el crecimiento de la misma.

- **Visión**

1. Responder desde la compañía: ¿en que nos queremos convertir?

Respuesta: ser una empresa líder a nivel regional, brindando servicios de soporte técnico especializado.

2. ¿Cómo desea llegar a ser en 5 a 10 años?

Respuesta: en cinco años GIT debe abarcar todo el mercado regional, manteniendo los altos estándares de calidad en cada uno de los servicios prestados.

En diez años debe estar posicionada a nivel nacional prestando los servicios directamente en cada una de las compañías, con personal altamente capacitado para la prestación de cada uno de los servicios.

Anexo 11. Formato encuesta clima laboral

	ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EMPRESA GESTIÓN INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA	NIT:	901099402
		FECHA:	

Estimado colaborador la presente encuesta tiene como fin realizar un estudio sobre el clima organizacional en la empresa **Gestión Informática y Tecnológica** con el objetivo de evaluar la situación actual y tomar decisiones en pro del mejoramiento del colaborador y la empresa.

A continuación se presentan ocho preguntas y afirmaciones, marcar con una **X** según su criterio, recuerde que su honestidad es de suma importancia a la hora de responder cada una.

Nota: No existen respuestas correctas o incorrectas ya que esta encuesta es anónima y reservada.

PREGUNTA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO
1) Se siente usted motivado en su lugar de trabajo.			
2) Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su labor.			
3) La empresa tiene un programa de incentivos que lo beneficie.			
4) La relación laboral entre jefe inmediato- colaborador es amena.			
5) La empresa realiza capacitaciones para mejorar su crecimiento profesional			
6) Usted como colaborador cree que su labor realizada le aporta a la empresa.			
7) El salario que devenga es relativo a su trabajo realizado.			
8) Hay trabajo en equipo en la organización.			

Fuente: La autora

Anexo 12. Análisis y tabulación de la encuesta de clima laboral.

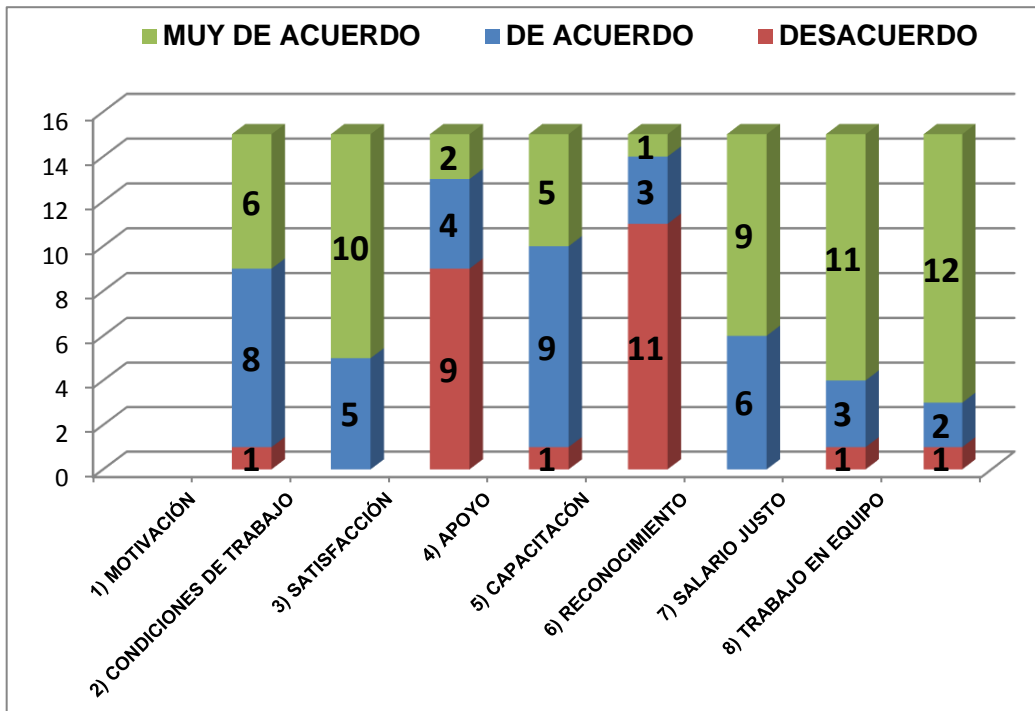
La encuesta de clima laboral realizada a los colaboradores de la empresa GIT S.A.S permitió conocer y analizar la percepción de cada uno de ellos y sus opiniones del clima laboral de la empresa, la cual fue realizada con el fin de mejorar y detectar irregularidades internas. La encuesta consta de 8 preguntas las cuales buscan evaluar 8 factores como lo es la motivación, condiciones de trabajo, satisfacción, apoyo capacitación reconocimiento, salario justo y trabajo en equipo, que más adelante serán definidos cada uno respecto a las respuestas de la encuesta.

Tabla 19 Respuestas obtenidas por los colaboradores de GIT S.A.S

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EMPRESA GESTIÓN INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA.				
CUESTIONARIO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL
1.- Se siente usted motivado en su lugar de trabajo?	6	8	1	15
2.- Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su labor?	10	5	0	15
3.- La empresa tiene un programa de incentivos que lo beneficie?	2	4	9	15
4.- La relación laboral entre jefe inmediato-colaborador es amena?	5	9	1	15
5.- La empresa realiza capacitaciones para mejorar su crecimiento profesional?	1	3	11	15
6.- Usted como colaborador cree que su labor realizada le aporta a la empresa?	9	6	0	15
7.- El salario que devenga es relativo a su trabajo realizado?	11	3	1	15
8.- Hay trabajo en equipo en la organización?	12	2	1	15

Fuente: La autora

Gráfica 12 Tabulación de la encuesta por colaborador



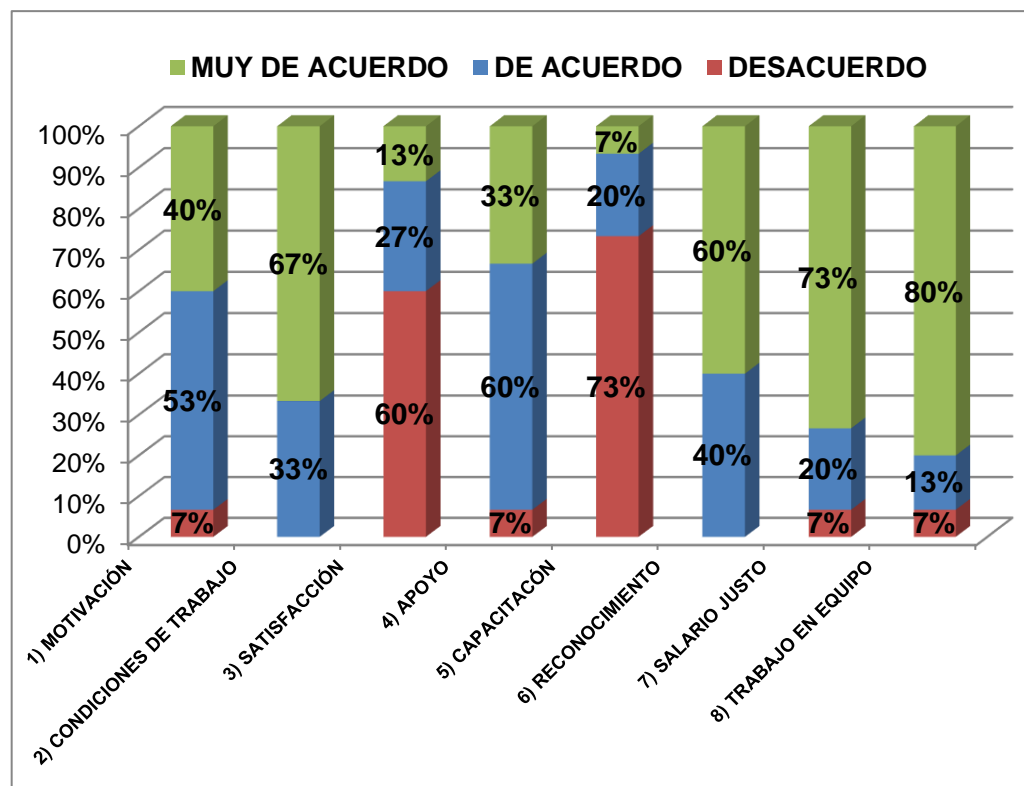
Fuente: La autora

Tabla 20: Resultados obtenidos en porcentaje por factor.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EMPRESA GESTIÓN INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA.								
ÍTEM	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
					MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	
1) Motivación	6	8	1	15	40%	53%	7%	100%
2) Condiciones de trabajo	10	5	0	15	67%	33%	0%	100%
3) Satisfacción	2	4	9	15	13%	27%	60%	100%
4) apoyo	5	9	1	15	33%	60%	7%	100%
5) Capacitación	1	3	11	15	7%	20%	73%	100%
6) Reconocimiento	9	6	0	15	60%	40%	0%	100%
7) Salario justo	11	3	1	15	73%	20%	7%	100%
8) Trabajo en equipo	12	2	1	15	80%	13%	7%	100%

Fuente: La autora

Gráfica 13: Tabulación de resultados obtenidos en porcentaje por factor



Fuente: La autora

1) Motivación:

En este factor se evidencia que 7% equivale a que un colaborador está en desacuerdo y no siente motivación en su lugar de trabajo, mientras que el 53% están de acuerdo y el 40% está muy de acuerdo lo que significa que el % de motivación en la empresa GIT S.A.S es alto.

2) Condiciones de trabajo:

Del total de encuestados el 67% manifiesta que se encuentra muy de acuerdo con las condiciones de trabajo dentro de la empresa y cuentan con las herramientas necesarias para ejercer su labor el 33% está de acuerdo, con estos resultados este factor se califica alto dentro de la organización.

3) Satisfacción:

En este factor el 60% de los encuestados están en desacuerdo y evidencian la inconformidad de que en la empresa no tiene un plan de incentivos que satisfaga sus necesidades mientras que el 27% manifiesta que está de acuerdo con la satisfacción laboral y el 13% está muy de acuerdo, lo anterior demuestra que en la organización GIT S.A.S no hay un plan de incentivos para los colaboradores.

4) Apoyo:

El 60% de los encuestados en este factor manifiestan que están de acuerdo con el apoyo y la buena relación por parte del jefe inmediato, mientras que el 33% está muy de acuerdo con el

mismo, por otro lado se evidencia que el 7% equivalente a un colaborador está en desacuerdo con este factor. Lo que significa que una persona está inconforme, no tiene buena relación con el jefe inmediato y no siente ningún apoyo por parte de él mientras que el resto de los encuestados al contrario respondieron que en GIT S.A.S se siente el apoyo por parte de la dirección.

5) Capacitación:

Respecto a este factor el 73% está en desacuerdo, demostrando que en la compañía no se realizan capacitaciones para mejorar su crecimiento profesional evidenciando la necesidad de que la empresa promueva capacitaciones con el fin de incentivar y mejorar los procesos empresariales, el 20% de los encuestados respondieron que están de acuerdo y el 7% restante está muy de acuerdo.

6) Reconocimiento:

Para la pregunta ¿Usted como colaborador cree que su labor realizada le aporta a la empresa? El 60% de encuestados está muy de acuerdo y creen que la labor que ejecutan en la compañía aporta y es reconocida y el 40% restante están en desacuerdo teniendo inconformidad porque su desempeño no es reconocido a nivel organizacional en GIT S.A.S.

7) Salario justo:

El 73% de los colaboradores encuestados respondieron que están muy de acuerdo con el salario que devengan por su labor prestada, el 20% están de acuerdo y el 7% en desacuerdo, a partir de los resultados obtenidos se considera que el salario en GIT S.A. S, es justo ya que más de la mitad lo manifiesta de esta manera.

8) Trabajo en equipo:

Con respecto a este factor el 80% de los colaboradores están muy de acuerdo en que en hay trabajo en equipo en la organización, el 13% está de acuerdo y el 7% en desacuerdo. Lo anterior denota que en la empresa GIT S.A.S se fomenta el trabajar en equipo.

En el análisis de resultados de la encuesta de clima laboral se concluye que existen factores críticos en la empresa GIT S.A.S como lo son la ausencia de capacitación y la insatisfacción laboral de los colaboradores, esta se da por falta de incentivos para desarrollar su labor, por lo anterior se plantea que la organización debe tener en cuenta estrategias para contrarrestar estos factores inconformes por su equipo laboral.

Buzón de sugerencias colaboradores empresa GIT S.A.S

Este canal de comunicación tiene como objetivo tener en cuenta la opinión de los colaboradores, con el fin de mejorar el ambiente laboral. Para lo cual se solicita que describa únicamente sus quejas, sugerencias, felicitaciones, propuestas e ideas que mejoren el desempeño de la organización.

***Obligatorio**



Tipo de contrato con la empresa *

Elige

DEPARTAMENTO *

Elige

Que acción desea interponer *

Elige

En el siguiente espacio describa su opinión (recuerde que este espacio es sumamente confidencial y anónimo) *

Tu respuesta

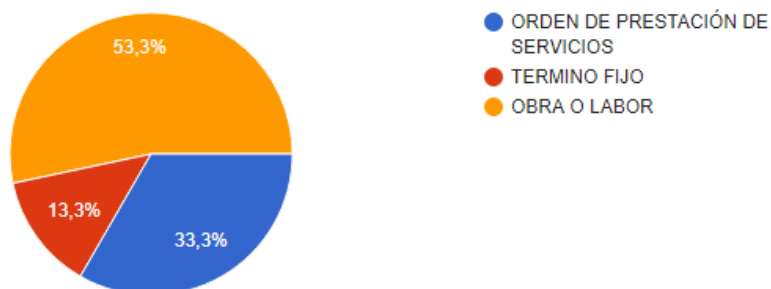
Fuente: La autora con intervención de la gerente de la organización.

Anexo 14. Evidencias de la implementación del Buzón de sugerencias colaboradores empresa GIT S.A.S en línea.

Gráfica 14: Tabulación de algunas respuestas del buzón de sugerencias colaboradores GIT S.A.S

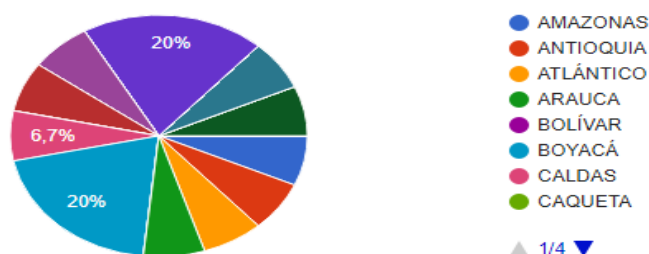
Tipo de contrato con la empresa

15 respuestas



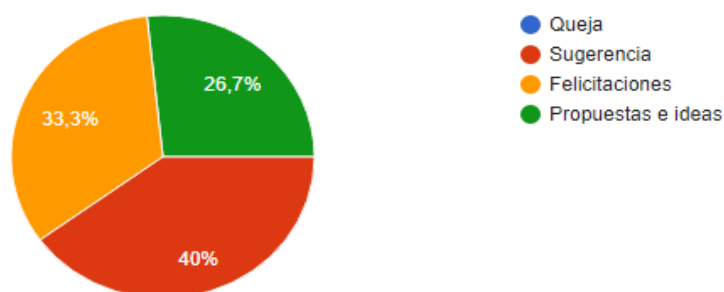
DEPARTAMENTO

15 respuestas



Que acción desea interponer

15 respuestas



Fuente: La autora con intervención de la gerente de la organización.

Anexo 15. Formato de encuesta de satisfacción dirigida a clientes de la empresa GIT S.A.S en línea.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A CLIENTES DE LA EMPRESA GIT S.A.S

Para GIT S.A.S es de gran importancia la satisfacción de nuestros clientes por tal razón es relevante conocer su opinión, con el fin de evaluar e identificar opciones de mejora en la prestación de nuestros servicios, por este motivo lo invitamos a diligenciar esta breve Encuesta de Satisfacción.

(De acuerdo con la ley 1581 de 2012 de protección de datos personales, al diligenciar esta encuesta autorizo que mis datos sean tratados para uso exclusivo de la empresa con fines de análisis de satisfacción del servicio).

***Obligatorio**



Nombre *

Tu respuesta

Celular: *

Tu respuesta

Correo: *

Tu respuesta

¿Cual o cuales de nuestros servicios adquirió?

- ☐ Mantenimiento preventivo de equipos de computo
- ☐ Mantenimiento correctivo de equipos de computo
- ☐ Soporte especializado
- ☐ Mantenimiento preventivo y correctivo de impresoras

¿Es la primera vez que utiliza nuestros servicios? *

Elige

Califique de 1 a 5 (1 el más bajo y 5 el más alto) nuestro servicio en Calidad. *

Elige

Califique de 1 a 5 (1 el más bajo y 5 el más alto) nuestro servicio en atención al cliente. *

Elige

Califique de 1 a 5 (1 el más bajo y 5 el más alto) nuestro servicio en precio. *

Elige

Califique de 1 a 5 (1 el más bajo y 5 el más alto) nuestro servicio en tiempo de entrega. *

Elige

¿Seguiría utilizando y recomendaría nuestros servicios? *

Elige

¿Nos autoriza enviarle promociones de nuestros servicios e información por correo electrónico y/o redes sociales? *

Elige

¿Tiene algunas observaciones y/o recomendación? *

Tu respuesta

"Le agradecemos por usar nuestros servicio"

ENVIAR

Fuente: La autora con intervención de la gerente de la organización.

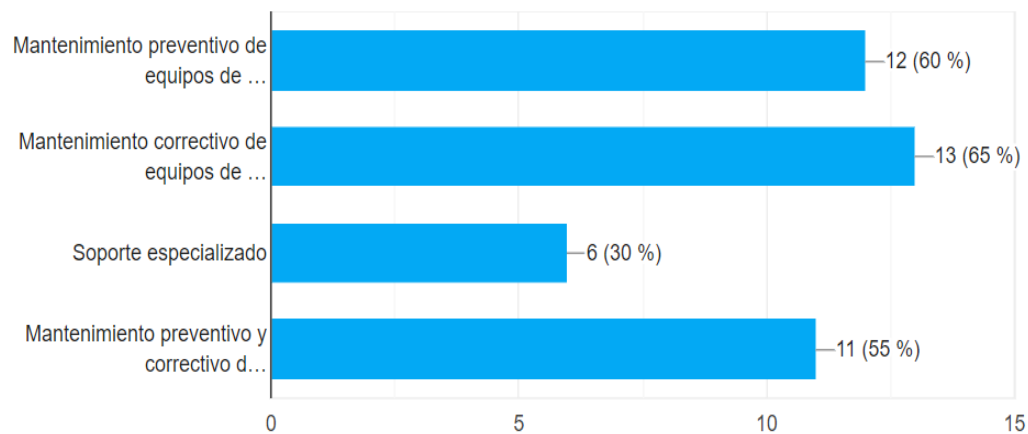
Anexo 16. Evidencias de la implementación de la encuesta de satisfacción dirigida a clientes de la empresa GIT S.A.S en línea.

La evidencia es la tabulación de algunas las respuestas generadas ya que los datos personales de los clientes son de uso exclusivo de la organización.

Gráfica 15: Tabulación de respuestas de la encuesta de satisfacción dirigida a clientes de la empresa GIT S.A.S en línea.

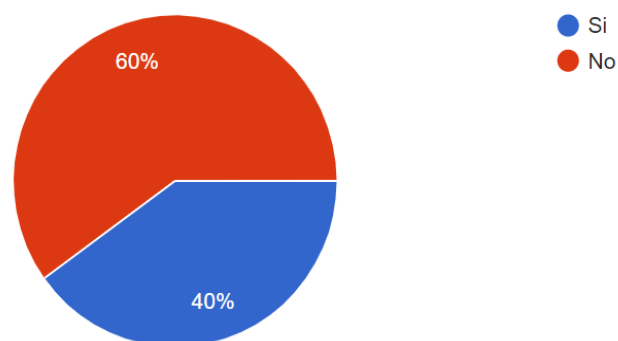
¿Cual o cuales de nuestros servicios adquirió?

20 respuestas



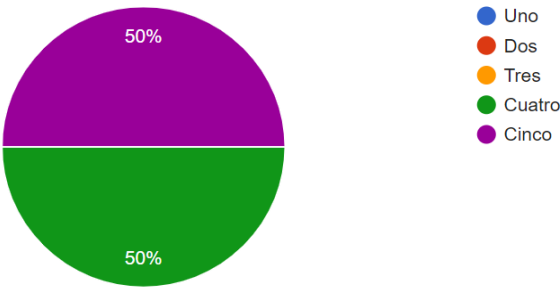
¿Es la primera vez que utiliza nuestros servicios?

20 respuestas



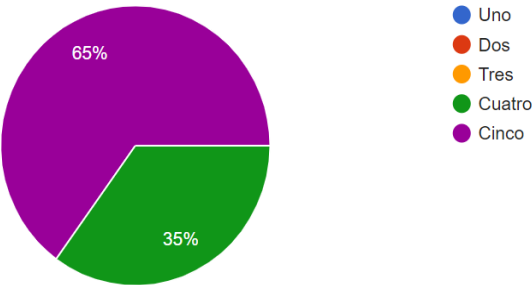
Califique de 1 a 5 (1 el más bajo y 5 el más alto) nuestro servicio en Calidad.

20 respuestas



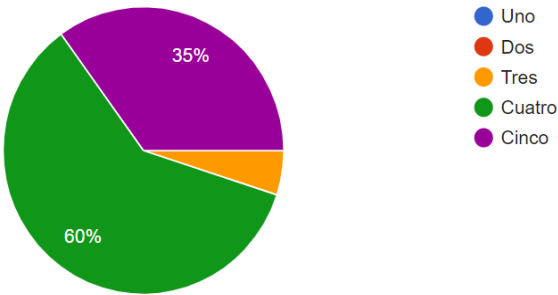
Califique de 1 a 5 (1 el más bajo y 5 el más alto) nuestro servicio en atención al cliente.

20 respuestas



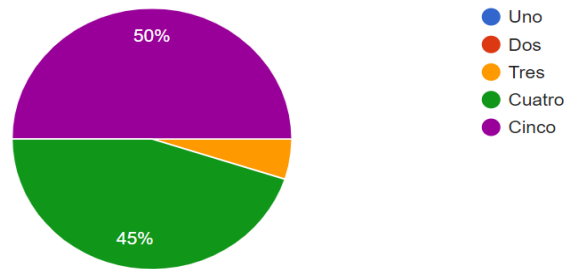
Califique de 1 a 5 (1 el más bajo y 5 el más alto) nuestro servicio en precio.

20 respuestas



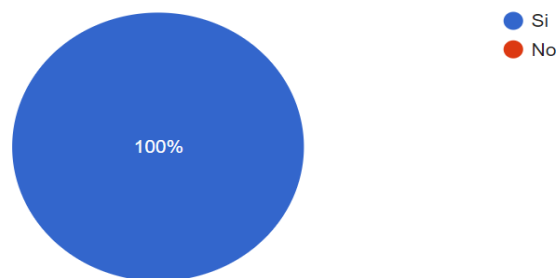
Califique de 1 a 5 (1 el más bajo y 5 el más alto) nuestro servicio en tiempo de entrega.

20 respuestas



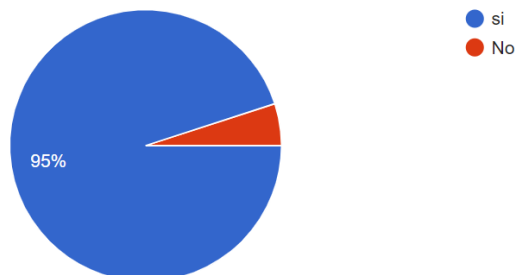
¿Seguiría utilizando y recomendaría nuestros servicios?

20 respuestas



¿Nos autoriza enviarle promociones de nuestros servicios e información por correo electrónico y/o redes sociales?

20 respuestas



Fuente: La autora con intervención de la gerente de la organización.

Anexo 17. Aplicativo de control del plan de acción GIT S.A.S.

Pestaña de ingreso:

Al ingresar a la herramienta el usuario podrá tener acceso en la primera pestaña que es la de ingreso al aplicativo de control del plan de acción, en donde podrá ingresar el nombre, apellidos, cedula, área y cargo esto para tener un mayor control del ingreso y de los colaboradores, luego de diligenciar los campos dan click en la fecha azul y esta inmediatamente los remite a la página correspondiente al área ingresada.

git
Sistema Informático y Tecnológico

INGRESO APLICATIVO DE CONTROL GIT S.A.S

NOMBRES

APELLIDOS

CEDULA

AREA

CARGO

ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

DIRECTOR ADMINISTRATIVO
GERENTE
CONTADOR
COORDINADOR ADMINISTRATIVO
COORDINADOR OPERATIVO
DIRECTOR COMERCIAL
DIRECTOR OPERATIVO

GUARDAR

BORRAR

Pestaña del plan de acción por área:

En el ejemplo del uso del aplicativo se ingresa al área administrativa donde se encuentran las estrategias y actividades del plan de acción de esta área mensualmente el usuario ingresa los datos del mes y automáticamente el programa arroja el color y la respuesta del porcentaje de la actividad realizada donde los colores se plantearon así:

Verde: Excelente

Amarillo: Regular

Rojo: Malo

Dando una calificación y poniendo a comparación los resultados con los meses anteriores para tener el control y el seguimiento de las actividades de cada estrategia.

MERCADO Y VENTAS			MES 1		
Estrategia	Actividades	Indicador	ITEM	VALOR	RESULTADO
Asistir activamente a programas de la cámara de comercio de Duitama y Sogamoso.	Enviar una delegación de la empresa a los diferentes foros, ferias y concursos.	IP=(ferias asistidas)/(ferias proyectadas)*100	Ferias asistidas	2	100% EXCELENTE
			ferias proyectadas	2	
Visitar posibles clientes potenciales.	Indagar perfiles similares de nuestros clientes actuales con el fin de implementar estrategias de fidelización y selección.	ICN=clientes nuevos/clientes antiguos*100	clientes nuevos	7	70% REGULAR
	Plasmear una base de datos de posibles clientes regionales.		clientes antiguos	10	
Programa de post venta para identificar el nivel de satisfacción del cliente.	Realizar el seguimiento de los servicios prestados por medio de una macro que tenga el tipo de servicio que se prestó y el cliente.	IS=(clientes satisfechos)/(total clientes)*100	Clientes satisfechos	80	80% EXCELENTE
	Aplicar encuestas de satisfacción a los clientes por diferentes medios.				
	Comunicar la información recolectada de las encuestas y la macro con el fin de analizarla y tomar las		Clientes totales	100	

116